



Ambidexteritet

En fallstudie om att upprätthålla balans mellan exploration och exploitation

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
VT21
Kandidatuppsats
Carl Hammarlund 1998-12-28
Taraneh Vosough 1987-12-30
Handledare: Stefan Tengblad

Abstract

A company's ability to exploit its existing business and simultaneously explore new business opportunities is pivotal for its long-term competitiveness and thus survival. This phenomenon can be described through an interesting concept called *ambidexterity*.

This study aims at investigating a company's work with ambidexterity. The subject is relevant to investigate as underlying information can be useful for other companies with similar challenges or in similar situations. Therefore, this report aims at providing knowledge regarding how an ambidextrous organization works, as well as what main challenges that exist for such organizations.

The study was conducted as a case study with mainly digital semi-structured interviews in order to collect primary data from nine respondents working at Volvo Group Connected Solutions.

The study shows that Volvo Group Connected Solutions maintain ambidexterity by focusing on exploiting its existing business while simultaneously exploring new business opportunities. This is done through both structural and contextual ambidexterity, where both exploit and explore initiatives exist within the organization, albeit with more focus on the contextual part. The management's commitment, vision, and handling of any conflicts are well functioning and contribute to the company's sustaining of ambidexterity. The main challenges for maintaining ambidexterity consist of prioritization problems and difficulties in separating the two orientations in the organization. The lack of profit-and-loss responsibility further creates uncertainties, which may challenge the sustaining of ambidexterity.

Keywords: Ambidexterity, Exploration, Exploitation, Innovation, Organization

Sammanfattning

Ett företags förmåga att kunna exploatera sin befintliga affärsverksamhet och samtidigt utforska nya affärsmöjligheter är helt avgörande i dess långsiktiga konkurrenskraft och därmed överlevnad. Ett intressant begrepp som beskriver detta är det som brukar kallas för *ambidexteritet*.

Denna studie avser undersöka ett företags arbete med ambidexteritet. Ämnet är relevant att undersöka då information om vad som ligger bakom detta kan vara till nytta för andra företag som har liknande utmaningar eller befinner sig i en likartad situation. Därför ämnar denna rapport tillföra kunskap om hur en ambidextriös organisation arbetar, samt vilka huvudsakliga utmaningar som finns i det arbetet.

Studien genomfördes som en fallstudie med abduktiv ansats, och inom ramen för denna genomfördes huvudsakligen digitala, semistrukturerade intervjuer för att samla in primärdata från nio respondenter på Volvo Group Connected Solutions.

Studien visar att Volvo Group Connected Solutions upprätthåller ambidexteritet genom att fokusera på att exploatera sin befintliga affärsverksamhet och samtidigt utforska nya affärsmöjligheter. Detta sker genom ett mellanting mellan strukturell och kontextuell ambidexteritet där de båda inriktningarna ryms inom organisationen, dock med mer fokus på den kontextuella delen. Ledningens engagemang, vision och hantering av eventuella konflikter är välfungerande och bidrar till företagets upprätthållande av ambidexteritet. De huvudsakliga utmaningarna för upprätthållande av ambidexteritet utgörs av prioriteringsproblem och svårigheter att separera de två inriktningarna i organisationen. Avsaknad av vinst- och förlustansvar skapar osäkerhet, vilket kan utmana upprätthållandet av ambidexteritet.

Nyckelord: Ambidexteritet, Exploration, Exploitation, Innovation, Organisering

Förord

Författarna vill rikta ett stort tack till Hans Lind för hans insikter i ämnet samt engagemang för denna studie. Vidare vill vi också tacka alla respondenter på Volvo Group Connected Solutions för den värdefulla tid, öppenhet och intresse som de har bidragit med till denna studie. Författarna vill särskilt tacka Stefan Tengblad för ovärderlig handledning under studiens gång. Slutligen vill vi tacka familj och vänner som alltid funnits där för stöd och uppmuntran.

Carl Hammarlund, Taraneh Vosough
Göteborg, juni 2021

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Studiens syfte och frågeställning	6
1.3 Avgränsningar	6
2. Teoretiskt ramverk	7
2.1 Ambidextriösa organisationer	7
2.2 Exploration och exploitation	8
2.3 Strukturell och kontextuell ambidexteritet	10
2.4 Ledarskap i ambidextriösa organisationer	11
2.5 Viktiga komponenter i ambidextriösa organisationer	12
2.6 Tidigare fallstudie – ambidexteritet på Fujifilm	13
3. Metod	14
3.1 Studiens karaktär	14
3.2 Insamling av primärdata	15
3.3 Insamling av sekundärdata	16
3.4 Generaliserbarhet	16
3.5 Autenticitet och pålitlighet	17
3.6 Analysmetod	18
3.7 Etiska ställningstaganden	18
4. Resultat & analys	19
4.1 Volvo Group och Volvo Group Connected Solutions	19
4.2 Balansering av perform och transform	20
4.2.1 Viktiga förutsättningar för ambidexteritet	20
4.2.2 Balansakten	21
4.2.3 Den formella styrningen på VGCS	23
4.2.4 Den informella styrningen på VGCS	25
4.3 Hinder och barriärer för balansering av perform och transform	26
4.3.1 Brist på resurser	26
4.3.2 Prioriteringsproblem	26
4.3.3 Problem kring avsaknad av vinst- och förlustansvar	27
4.3.4 Strukturella och kulturella aspekter	28
4.4 Ambidexteritet på ledningsnivå	29
4.4.1 Ledningens engagemang, vision och stöd	29
4.4.2 Ledningens kommunikation	30
4.4.3 Belöningssystem	31
4.5 Ambidexteritet på individnivå	32
5. Diskussion kring forskningsfrågorna	33

6. Slutsats	35
6.1 Slutsatser	36
6.2 Slutsatsernas generaliserbarhet	37
6.3 Förslag på framtida forskning	37
Referenser	37

Figurer

Figur 3.1 - Egen tolkning av Huisman & Tights valideringsramverk (2016).	17
--------------------------------------------------------------------------	----

1. Inledning

Detta inledande kapitel syftar till att introducera studien samt dess utgångsläge. Kapitlet innefattar *bakgrund, studiens syfte och bakgrund* samt *avgränsningar*.

1.1 Bakgrund

Företags förmågor att kunna exploatera sin befintliga affärsverksamhet och samtidigt utforska nya affärsmöjligheter är helt avgörande i deras långsiktiga konkurrenskraft och därmed överlevnad. Ett intressant begrepp som beskriver detta kan benämnas som *ambidexteritet*. Att studera företag som arbetar med ambidexteritet är särskilt intressant i branscher som genomgår stor teknologisk eller affärsmässig transformation. För att klara av framtida utmaningar är det viktigt att både bibehålla en stark position inom nuvarande affärer och att inte hamna på efterkälken i den teknologiska utvecklingen. Därav består en stor utmaning för dessa företag i att klara av att hantera båda dessa dimensioner på en och samma gång; det vill säga att dels kunna exploatera sin befintliga affärsverksamhet och dess möjligheter, och dels att samtidigt kunna utveckla den nya affärsverksamheten och få denna att blomstra. Hur väl företag balanserar sina resurser blir en avgörande faktor i hur väl en organisation klarar en transformation (March, 1991). Med transformation avses här ett tydligt paradigmskifte, i detta fall med avseende på ett företags huvudsakliga affärsverksamhet. Om ett företag inte förmår hantera ett sådant paradigmskifte kan det i värsta fall leda till allvarlig kris, kraftigt reducerade intäkter eller i värsta fall konkurs.

Ett intressant begrepp som beskriver företags förmåga att hantera detta är det som ibland kallas för en *ambidextrous organization*, hädanefter benämnt *ambidextriös organisation*. Dessa betecknas av O'Reilly och Tushman (2004) som en organisation som lyckas med att separera deras utforskande avdelningar från de traditionella, mer exploaterande sådana. Detta menar författarna möjliggör att de kan ha olika processer, strukturer och kulturer, men ändå lyckas bibehålla tät kontakt på ledningsnivå, vilket alltså möjliggör ett hanterande av denna organisatoriska separation genom ett tätt integrerat ledningsteam. O'Reilly och Tushman menar vidare att denna typ av organisation utgör en god grund och modell för företagsledare som vill bli pionjärer eller utveckla disruptiva innovationer samtidigt som de fokuserar på inkrementella vinster och förbättringar av befintliga produkter eller tjänster.

Ambidextriösa förmågor handlar alltså om hur ett företag lyckas hantera att både exploatera sin befintliga affärsverksamhet, och hur de samtidigt lyckas i sina försök att eftersträva innovationer som ligger bortom deras nuvarande produkter, tjänster och marknader. Det intressanta blir då att undersöka vad det är som gör att företag lyckas skapa nya kundlösningar utan att dödas av traditionella och befintliga sådana.

Volvo Group Connected Solutions (VGCS), en organisation inom Volvo Group, står i fokus för denna studie. VGCS är en global organisation med omkring 500 medarbetare som

utvecklar och levererar uppkopplade tjänster. Medarbetarna är huvudsakligen verksamma i Göteborg (omkring 350 st), men anställda finns även utspridda i Indien, Kina, Brasilien och USA. Organisationen har inget eget vinst- och förlustansvar utan arbetar i nära samarbete med Volvo Groups affärsområden för att leverera lösningar till kunder. Tjänsterna som utvecklas är oftast förankrade i någon form av uppkoppling. VGCS både exploaterar befintliga lösningar och utforskar kring framtida lösningar, varför organisationen kan anses ha en tydligt ambidextriös karaktär. De exploaterande lösningarna läggs i ett så kallat *Performance*-spår, medan lösningar av utforskande karaktär har en *Transformation*-karaktär. Inom organisationen benämns dessa därför som *perform* och *transform*. Perform-spåret utvecklar tjänster som finns idag, förbättrar dessa kontinuerligt samt drifrar tjänsterna. Transform-spåret har ett tydligt innovationsfokus med exempelvis ett innovationslabb som testar och utforskar framtidens tjänster samt en riskkapitalenhet som investerar i nya bolag.

1.2 Studiens syfte och frågeställning

Studien avser undersöka ett företags arbete med ambidexteritet genom att genomföra en explorativ undersökning för hur VGCS arbetar med detta. Ämnet är relevant att undersöka då information om vad som ligger bakom detta kan vara till nytta för andra företag som har liknande utmaningar eller befinner sig i en likartad situation. Därför ämnar denna rapport tillföra kunskap om hur en ambidextriös organisation kan arbeta, samt vilka huvudsakliga utmaningar som kan finnas i det arbetet.

Utifrån studiens syfte har två frågeställningar formulerats, som ämnar att klargöra och skapa en samlad bild av hur VGCS arbetar med ambidexteritet samt dess huvudsakliga utmaningar i detta arbete. Denna insikt kan tillämpas av andra företag samt även komma till användning för framtida forskning.

Frågeställningar:

1. Hur kan ambidexteritet upprätthållas i ett företag?
2. Vilka huvudsakliga utmaningar kan finnas för ett företag som vill upprätthålla ambidexteritet?

1.3 Avgränsningar

Studien avgränsas från att studera hela Volvo Group som bolag och fokuserar istället på en enhet inom bolaget. Anledningen till denna avgränsning är att projektiden är begränsad och eftersom Volvo Group har 95 000 anställda läggs därför fokus på organisationen VGCS med omkring 500 anställda. Det empiriska underlaget är därför enbart inriktat på VGCS och i de fall där en mer övergripande uppfattning framkommer analyseras dessa ur VGCS perspektiv och intresse. Trots VGCS globala fotavtryck är samtliga intervjupersoner verksamma i Göteborg eftersom en klar majoritet av de anställda arbetar där och utvecklingen främst drivs därifrån. På grund av studiens begränsade tid undviks normativa frågeställningar eller rekommendationer. Av samma anledning studeras inte heller fler företag.

2. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras det teoretiska ramverk som ligger till grund för rapportens fortsatta analys av den insamlade empirin. Kapitlet innefattar olika teorier kring ambidextriösa organisationer.

2.1 Ambidextriösa organisationer

Lis, Jozefowicz, Tomanek, och Gulak (2018) skriver i sin artikel *The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review* en sammanfattande översikt över den huvudsakliga forskning som har skett kring begreppet "ambidextrous organization". De menar att Organisatorisk ambidexteritet är ett aktuellt koncept som chefer kan använda för att hantera turbulens och mångdimensionalitet i affärsmiljön. Dessutom skriver de vidare att idén att kombinera både evolutionära och revolutionära organisatoriska förändringar verkar vara mycket attraktiv men utmanande att genomföra. Ambidextriösa organisationer kan enligt Lis et al. hantera organisatoriska paradoxer och samtidigt uppnå mål som verkar vara avvikande eller till och med motsägelsefulla, som exempelvis: kortvarig överlevnad och långsiktig tillväxt, inkrementella och radikala innovationer eller konkurrens gentemot samarbete. Sammanfattningsvis definierar de en ambidextriös organisation som de som besitter "inbyggda möjligheter för effektivitet, konsistens och tillförlitlighet å ena sidan och experiment, improvisation och tur å andra sidan".

O'Reilly och Tushman (2004) definierar å sin sida ambidextriösa organisationer som företag som delar ett antal karakteristika. De menar att företag och dess ledare måste kunna implementera både inkrementella och disruptiva förändringar, det vill säga vara ambidextriösa, för att vara framgångsrika över långa perioder. Ambidextriösa företag hanterar enligt O'Reilly och Tushman det dilemma som fokus på radikala innovationer och värnandet av deras traditionella affärsverksamheter utgör genom att separera sina nya, utforskande, avdelningar från sina traditionella exploaterande sådana. Detta möjliggör att företagen kan ha olika processer, strukturer och kulturer samtidigt i dessa separata delar av sin verksamhet. Ett viktigt kännetecken är dock att de inte är helt löskopplade, då de måste ha täta kopplingar på ledningsnivån för de båda delarna. Detta möjliggör för företagen att på en och samma gång exploatera (exploit) sina befintliga affärsverksamheter och utforska (explore) nya affärsmöjligheter. Sådana företag menar O'Reilly och Tushman utgör en praktisk och beprövad modell för framtidsinriktade företagsledare som vill bana väg för radikala, disruptiva innovationer parallellt med inkrementella förbättringar. O'Reilly och Tushman visar också på att ambidextriösa organisationer i större utsträckning än andra når sina uppsatta mål (kring verksamhetens utveckling), samt att organisationer som går från andra innovationsupplägg till ambidextriösa sådana markant förbättrar sina resultat och vice versa. Den täta kontakten på managementnivå möjliggör därvid ett effektivt utnyttjande av gemensamma resurser.

Detta styrks av Wang och Jiang (2009) som i artikeln *Innovation Paradox and Ambidextrous Organization: A Case Study on Development Teams of Air Conditioner in Haier* beskriver hur organisationer anpassar sig till snabbföränderliga miljöer. De menar att de flesta etablerade organisationer är benägna att drabbas av tröghet i sin utveckling och att spin-off-företag ofta används för att överleva sådana miljöförändringar. Wang och Jiang menar dock att vissa stora företag anpassar sig bra till skiftande sammanhang genom kontinuerlig och effektiv innovation på olika sätt, vilket de också studerar i sin studie. De menar att företag med ”dubbla strukturer” vanligtvis inrättar specialiserade innoverande enheter som koncentrerar sig på exploration. Dessa enheter är organiserade för att främja utveckling av nya idéer och ny teknik, medan andra enheter som är utformade för att implementera dessa nya koncept fokuserar på att förbättra effektiviteten i dem (exploitation). De menar på att forskningen visar att när ett nytt skede i den tekniska utvecklingen sker så har stora företag valt att inrätta ”interna aktörer”, det vill säga autonoma team bestående av relativt sett yngre personal, som fokuserar på disruptiva innovationer. Dessa interna aktörer var ofta rumsligt separerade från befintliga organisationsenheter fann Wang och Jiang. De menar också på att dubbla strukturer kan underlätta det simultana skapandet av inkrementella och disruptiva innovationer genom att tilldela den tidigare uppgiften till redan etablerade enheter, och den senare till fristående enheter i företaget. Denna separation skapar emellertid bristande koordinering inte bara i kapacitet och strukturer utan också i kulturer. Separata explorativa enheter kan ha rätt att bedriva sina egna verksamheter, strukturer och kulturer men måste styras konsekvent av företagsledningen. Följaktligen måste ledningsgrupper i stora företag ha tillräcklig kapacitet för att integrera rumsskilda utforskande och exploaterande enheter för att balansera kortsiktig effektivitet och långsiktig innovation.

2.2 Exploration och exploitation

Bolag som förlitar sig för mycket på sin traditionella affär och därmed undgår förändring löper risk att på sikt fasas ut (Tengblad, 2018). Vidare menar Tengblad att förmågan att utvecklas och förändras är av yttersta vikt och företag behöver därför ständigt förnya sig själva, där traditionella förfaranden kontinuerligt bör ifrågasättas och omarbetas, ibland även överges. Följaktligen är det ytterst viktigt att bolag ägnar sig åt exploatering av sin befintliga affärsverksamhet, samtidigt som förändring och utveckling av nya affärsverksamheter bedrivs, så kallad exploration. March (1991) beskriver exploration som experimentering med nya alternativ där avkastningen är osäker, avlägsen och ofta negativ. Exploitation beskrivs å andra sidan som förbättringar och vidareutveckling av redan befintliga kompetenser, teknologier och paradigmer, där avkastningen är tydligt positiv och förutsägbar.

Hållbar företagstillväxt kräver två typer av företagsaktiviteter, exploration och exploitation, som skiljer sig åt i mål och karaktär (March, 1991). Exploitation berör sådant som effektivitet, kontroll, säkerhet och variansreduktion, medan exploration adresserar forskning, upptäckt, autonomi och innovation. Bias mot exploitation kan öka kortsiktiga vinster samtidigt som det riskerar att skada den långsiktiga konkurrenskraften på grund av försummelse av nya affärer. Således är balans mellan exploration och exploitation viktig (Gibson och Birkinshaw, 2004).

Generellt sett kan dock bias mot exploitation uppstå relativt enkelt, eftersom exploitation är direkt kopplat till företagets kortsiktiga resultat. I stället för att ägna sig åt tids- och resurskrävande exploration uppstår tröghet genom stort fokus på att förbättra och uppgradera befintliga kärnverksamheter (Shibata, Baba, Kodama och Suzuki, 2019). Även om studier av strukturell ambidexteritet inte har gett helt konsekventa resultat bekräftar de enligt Shibata et al. generellt att kombinationer av exploration och exploitation är positivt associerade med ett företags hållbara konkurrenskraft.

Vidare hävdar March (1991) att organisationer som enbart fokuserar på explore på bekostnad av exploit förmodligen kommer lida av kostnaderna associerade med experimentering och innovationer, utan att erhålla fördelarna med dessa. Och vice versa, organisationer som enbart fokuserar på exploit på bekostnad av sin exploration kommer förmodligen låsa in sig i ett tillstånd som är undermåligt. Att både fokusera på explore och exploit samtidigt blir därmed en avgörande faktor i organisationers överlevnad och framgångar. Att upprätthålla balansen däremellan blir således essentiellt för organisationer, där bägge delarna slåss om knappa resurser. För att möta behoven för både exploration och exploitation i ett företag behöver medvetna val göras (March, 1991). Att förstå sig på dessa val och att förbättra balansen mellan explore och exploit kompliceras något eftersom avkastningen av de två riktningarna varierar, exempelvis med avseende på avkastningsvärdet över tid. Det innebär alltså en avvägning som företag behöver göra där strategiska val för kortsiktig avkastning ställs mot långsiktig överlevnad och framgång.

En annan, om än likartad definition av ambidexteritet erbjuds av Gibson och Birkinshaw (2004), vilka beskriver att för att ett företag ska kunna överleva på lång sikt, så måste det behärska både anpassning (adaptability) och koordinering (alignment). Detta är alltså vad ambidexteritet handlar om enligt författarna. De menar också på att medan anpassning är viktigt, så är det inte tillräckligt i sig. Framgångsrika företag är inte bara snabbfotade, innovativa och proaktiva, utan måste också bemästra exploaterandet av värdet av deras egna tillgångar. De behöver med andra ord ha en minst lika viktig förmåga som kallas koordineringsförmåga – vilket alltså förstås som en tydlig uppfattning om hur värde skapas på kort sikt, och hur ett företags aktiviteter bör koordineras och optimeras för att leverera det värdet. Problemet är dock enligt desamma att det är svårt att balansera anpassning och koordinering. Om ett företag fokuserar för mycket på koordinering så kommer de kortsiktiga resultaten se bra ut, men grundläggande förändringar i branschen kommer att överrumpla företaget förr eller senare.

Resonemangen ovan ligger i linje med Meyer och Rowans (1977) teori om institutionalisering i organisationer, och institutionaliserande organisationers förmåga att löskoppla resultat och effekter från det som har orsakat dessa. Sådana löskopplingar görs av dessa organisationer för att kunna upprätthålla de institutionaliserade fenomenen trots deras låga effektivitet. Här finns stora likheter med organisationer som väljer att över längre tidsperioder endast fokusera på exploaterande av sina befintliga verksamheter. En effekt av sådan löskoppling blir att icke-ambidextriösa organisationer vinner en stor frihet i sitt agerande på kort sikt. De får alltså

tillgång till ett alternativ som inte ambidextriösa organisationer har: att inte utöva förändring alls. Detta medan andra organisationer inser att de måste vara i konstant förändring för att kunna utvecklas och överleva.

2.3 Strukturell och kontextuell ambidexteritet

Utan att bedriva exploration kan företag misslyckas när de står inför stora förändringar. Organisatorisk ambidexteritet avser en organisations förmåga att både fokusera på exploration och exploitation, enligt Shibata et al. (2019). Att uppnå båda är svårt, eftersom var och en kräver olika skicklighet, förmåga och strukturer. De menar vidare att tre tillvägagångssätt för organisatorisk ambidexteritet har undersökts sedan 1970-talet: sekventiell, strukturell och kontextuell. I sekventiell ambidexteritet förskjuter företag sina strukturer över tid för att anpassa sin struktur till företagets affärsstrategi. I strukturell ambidexteritet upprättar företag samtidigt separata och autonoma exploration- och exploitationavdelningar, som balanserar avvägningen mellan exploration och exploitation vilket resulterar i en ambidextriös organisation. Både sekventiell och strukturell ambidexteritet försöker också enligt Shibata et al. lösa spänningar genom strukturella medel. I kontextuell ambidexteritet kan sådana spänningar dock lösas på individnivå genom att skapa en uppsättning processer eller system som möjliggör och uppmuntrar individer att bestämma deras tidsfördelning mellan exploration och exploitation, så kallad kontextuell ambidexteritet (Gibson och Birkinshaw, 2004). Valet av metod för att uppnå ambidexteritet beror också enligt Shibata et al. på vilken typ av marknad som företaget är aktivt inom. Till exempel kan strukturell ambidexteritet vara mer lämplig på dynamiska marknader, under vilka förhållanden förändras, medan sekventiell ambidexteritet kan vara mer lämplig på mer stabila marknader.

Gibson och Birkinshaw (2004) tillhandahåller ett alternativ till antagandet att ambidexteritet är någonting som enbart relaterar till den strukturella separationen av ett företags aktiviteter, vilket också är det vanligaste angreppssättet som företag använder sig av. De ser i stället ambidexteritet som framväxande genom ett företags organisatoriska kontext såväl som genom dess struktur. De menar vidare att ambidexteritet därför kan delas upp i två distinkta typer: strukturell och kontextuell ambidexteritet. Till skillnad från strukturell ambidexteritet innebär kontextuell sådan att företagets anställda individuellt får ta beslut mellan anpassnings- och koordineringsfokuserade aktiviteter i deras dagliga arbete. Detta innebär att i ambidextriösa företag kommer systemen och strukturerna att vara mer flexibla, vilket tillåter de anställda att använda sitt egna omdöme för hur de ska fördela sin tid mellan de olika fokuserade aktiviteterna. Gibson och Birkinshaw menar vidare att den sociala sidan av en organisation måste stå i tydligare fokus för att ett företag ska kunna främja sådan ambidexteritet på individnivå.

Kontextuell ambidexteritet skiljer sig från strukturell sådan på många viktiga plan, men enligt Gibson och Birkinshaw (2004) är det bäst att betrakta de två sorterna som komplementära. De menar vidare att vissa framgångsrika företag till och med använder en kombination av båda dessa processer för att på bästa möjliga sätt kunna leverera och uppfylla kraven på anpassning

och koordinering samtidigt. Gibson och Birkinshaw belyser att strukturell separering ibland är nödvändig, men den bör också vara temporär, och på så sätt ett verktyg för att ge ett nytt initiativ utrymme och resurser för att växa. I slutändan bör dock målet vara att återintegrera detta med huvudorganisationen så snabbt som möjligt. Kontextuell ambidexteritet kan underlätta och förbättra både i separations- och återintegrationsstadierna.

Även Wang och Jiang (2009) har undersökt hur ambidextriösa organisationer arbetar i praktiken. De menar att strategier för att arbeta ambidextriöst delas in i två läger: de som fokuserar på att tilldela, anpassa och koordinera ansvar till separata organisationsenheter (t.ex. avdelningar eller dotterbolag) som samordnas och integreras av företagsledningen, respektive de som arbetar med samtidig exploration och exploitation inom samma organisatoriska enheter genom att använda sig av kontextuell ambidexteritet. Bakom valet ligger en grundläggande debatt om huruvida det är praktiskt att uppnå ambidexteritet på en tillräckligt låg organisationsnivå så att hela företaget kan utrustas med "ambidextriösa förmågor" för långsiktig framgång. Emellertid ger den befintliga litteraturen enligt Wang och Jiang få insikter kring denna fråga.

2.4 Ledarskap i ambidextriösa organisationer

Smith et al. (2010) belyser flera viktiga ledarskapsförmågor som krävs för att effektivt hantera olika strategier mellan exploration och exploitation, däribland företagsledares förmåga att kunna kommunicera en övergripande vision samt att kunna hantera spänningar och konflikter som uppstår mellan olika explore- och exploit-intressen.

Gibson och Birkinshaw (2004) skriver i sin forskning om att de företag som de har undersökt har lett författarna till slutsatsen att det finns en så kallad erosionseffekt. Denna innebär att ju längre ner i en organisations hierarki en person befinner sig, desto sämre betyg ger personen organisationens ambidextriösa förmågor. Magnituden av denna effekt visade sig också varierade med företagets prestationer, där skillnaden var större mellan de högsta och de lägsta nivåerna i hierarkin i ett lågpresterande företag och vice versa. Enligt Gibson och Birkinshaw berodde detta på kvaliteten och konsekvensen i företagets kommunikation. De menar på att för att den organisatoriska kontexten ska kunna effektivt skapa ambidexteritet, så måste dess budskap basuneras ut tydligt och konsekvent genom organisationen. Om inte anställda på lägre nivåer i organisationen genuint kan förstå ledningens initiativ, så kommer de att ha en minimal påverkan på individernas ambidextriösa förmågor.

Sveningsson och Alvesson (2010) menar att ledarskap är ett uttryck för organisationskulturella förhållanden och därmed inte något som endast utvecklas i relation mellan ledare och ledd, fritt från sammanhanget. I frågan om framgångsfaktorer hos företag som arbetar med ambidexteritet kan således inte enbart ledarskap diskuteras, utan även sammanhanget kring organisationen. Sveningsson och Alvesson menar alltså att förutom ledarskapsförmågor, är det viktigt att även uppmärksamma ledarskapets relationella och situationella karaktär. Även Gibson och Birkinshaw (2004) menar på att det inte finns en

enskild ledarskapsmodell för en ambidextriös organisation – vissa ledare för ambidextriösa organisationer som studerats är mer karismatiska och ger direktiv, och andra är mer kollegiala. O'Reilly och Tushman (2004) menar i sin tur att ambidextriöst ledarskap består i olika inriktningar som hålls samman genom ledningsgruppernas integration, gemensamma visioner och värderingar, samt gemensamma belöningar och incitament för ledningsgrupperna.

Avslutningsvis menar Gibson och Birkinshaw (2004) även att ambidexteritet inte enbart uppstår genom formella strukturer eller en karismatisk ledares visioner, utan snarare till stor del på grund av skapandet av en stödjande kontext där individer själva får bestämma var de ska lägga fokus i sitt arbete. Därför menar de också att ledarskap blir ett karaktärsdrag som uppvisas av alla i organisationen. Fortsättningsvis skriver de också att skiftet mot ökad ambidexteritet ibland kan drivas genom top-down-initiativ, men att målet bör vara att tillåta ledarskap att uppstå på alla nivåer i organisationen, och att det allmänna och framträdande ledarskapet ska vara just ambidextriöst till sin karaktär.

2.5 Viktiga komponenter i ambidextriösa organisationer

O'Reilly och Tushman (2011) lyfter fram förmågor där de beskriver fem faktorer som utgör framgångsrik ambidexteritet. Dessa har identifierats efter deras undersökning av 15 huvudsakligen amerikanska organisationer.

1. En strategisk avsikt som övertygande motiverar vikten av både exploration och exploitation
2. En övergripande vision och värderingar som bidrar till en gemensam identitet hos de explore- såväl som exploit-enheterna.
3. En företagsledning som förstår vikten av ambidexteritet, explicit äger och kommunicerar ut strategin för exploration och exploitation samt har ett gemensamt belöningssystem för dessa
4. Separata men koordinerade organisationsarkitekturer (affärsmodeller, strukturer, incitament, mätetal och kulturer) för explore- och exploit-enheterna, med särskilt värdeskapande integration sinsemellan både på senior och taktisk nivå för att nyttja organisatoriska tillgångar
5. Företagsledningens förmåga att tolerera och lösa spänningarna som uppstår till följd av separata inriktningar

Gibson och Birkinshaw (2004) presenterar en lista över ambidextriösa beteendemönster på individnivå.

1. Ambidextriösa individer tar initiativ och är vaksamma på möjligheter som går utanför deras ansvarsområden
2. Ambidextriösa individer är samarbetsvilliga och söker möjligheter att kombinera sina ansträngningar med andra
3. Ambidextriösa individer är mäklare, som alltid söker att bygga interna länkar

4. Ambidextriösa individer är multitaskare som är bekväma i att ha flera roller

Dessa fyra attribut menar författarna sammantaget beskriver en ambidextriös anställd. De har också flera viktiga delade egenskaper. Först och främst innebär de att personerna som är ambidextriösa även arbetar utanför sin arbetsrollers begränsningar, och därmed agerar i organisationens större intressen. För det andra så beskriver de individer som är tillräckligt motiverade och informerade för att agera på sina instinkter, utan stöd eller sanktionering från sina överordnade. Avslutningsvis uppmuntrar de agerande som innebär anpassning till nya möjligheter samtidigt som de är tydligt koordinerade med den befintliga verksamhetens strategier. Dessa beteenden är vad som utgör essensen för ambidexteritet, och illustrerar hur en dubbel kapacitet för anpassning och koordinerande kan vävas in i organisationen på individnivå (Gibson & Birkinshaw, 2004). Vidare menar Gibson och Birkinshaw (2004) att en ambidextriös organisatorisk kontext kan uppnås genom en mängd medel, men att de alla har en sak gemensamt: de möjliggör för individer i organisationen att utöva initiativ, samarbete, mäklande- och multitaskingförmågor.

2.6 Tidigare fallstudie – ambidexteritet på Fujifilm

Shibata et al. (2019) skriver i sin artikel *Managing ambidextrous organizations for corporate transformation: A case study of Fujifilm* om hur Fujifilm hanterade ambidexteritet i teknikskiftet från analoga till digitala kameror. Shibata et. al menar vidare att även om balanseringen av förhållandet mellan exploration och exploitation beror på marknadsförhållanden, så beaktar befintlig litteratur knappast denna relation. När till exempel tekniska förändringar inträffar på en befintlig marknad kan en ny produkt som utvecklats genom exploration minska efterfrågan på företagets kärnprodukter. I deras artikel undersöks och illustreras sådan exploration av digital kamerateknik på så vis att den konkurrerade med deras tidigare teknik. Således är det viktigt för ledningen att undvika konflikter mellan exploration och exploitation. Diversifiering hämmar dock inte ett företags kärnprodukter på samma sätt. Till exempel minskade Fujifilms exploitation på hälso- och sjukvårdsmarknaden inte kraven på deras dåvarande kärnprodukter. Det är därför osannolikt att konflikter mellan exploration och exploitation uppstår i ett sådant fall, medan effektiv resursallokering och främjande av synergier blir avgörande frågor att hantera för ledningen. Ledning och hantering av ambidexteritet beror därför på förhållandet mellan exploration och exploitation i organisationen.

Shibata et al. (2019) genomförde alltså en detaljerad analys av Fujifilms företagstransformation, som illustrerar hur de skiljer mellan de två typer av ambidextriösa organisationer som förklarades ovan. De flesta företag som producerade fotografisk film drog sig antingen tillbaka från marknaden eller gick i konkurs efter digitaliseringens uppkomst. Men Fujifilm överlevde genom att ändra sin kärnverksamhet och blev istället ett fullfjädrat sjukvårdsföretag. De menar att eftersom framväxten av den digitala kameran var ett hot mot Fujifilms dåvarande kärnverksamhet och skulle göra den överflödigt, stod den digitala kameran och filmbranschen i en kannibalistisk relation. Den digitala kameran hade hög

utbytbarhet för fotografisk film. Även i denna kannibalistiska situation utvecklade och sålde Fujifilm digitalkameror och filmkameror parallellt i 20 år från slutet av 1980-talet till omkring 2005. Fujifilm trodde att bildkvaliteten skulle förbli sämre för digitala kameror än för filmkameror, och att efterfrågan på film skulle fortsätta att växa. De trodde helt enkelt att fotografisk film och digital skulle kunna samexistera.

År 2000 hade världsomspännande efterfrågan på färgfilm nått sin höjdpunkt och inledde Fujifilm en proaktiv diversifieringsstrategi (Shibata et al., 2019). Företaget gjorde då en utvärdering av sina befintliga och nya tekniker samt dess dåvarande och framtida marknader. Därefter skedde alltså en övergång från filmproduktion till nya marknader. Shibata et al. menar att Fujifilm, genom att utvidga och omdefiniera sin företagsidentitet, förenade sina anställda i de olika verksamheterna vilket möjliggjorde att dessa höll sig till sina ansvarsområden och samexisterade samt undvek konflikter dememellan. En bredare företagsidentitet gör det alltså möjligt för ett företag att utnyttja befintliga produkter samtidigt som man utforskar nya produkter. Dessutom var det enligt Shibata et al. även viktigt att mellancheferna var involverade i processen att omdefiniera och utvidga företagsidentiteten på Fujifilm.

3. Metod

I detta kapitel beskrivs de metodval som gjorts för att uppnå studiens syfte. Kapitlet behandlar *studiens karaktär, insamling av primär- och sekundärdata, generaliserbarhet, autenticitet och pålitlighet, analysmetod* samt *etiska ställningstaganden*.

3.1 Studiens karaktär

För att uppfylla studiens syfte har en fallstudie genomförts på VGCS. Enligt Bryman och Bell (2011) definieras en fallstudie som en specifik studie och analys av ett specifikt fall, här ett företag. Vidare menar Bryman och Bell (2011) att det är viktigt att underbygga en fallstudie med riklig mängd data och utförliga beskrivningar för att om möjligt kunna generalisera resultaten till andra kontexter. Därför har en kvalitativ datainsamling gjorts, vilken beskrivs i följande kapitel.

Studien genomfördes som en explorativ undersökning, vilket enligt Lind (2019) är en typ av beskrivande orientering, och avser ge en översikt av kunskapsläget kring frågan. Studien har en huvudsakligen deskriptiv karaktär, det vill säga en beskrivande och kartläggande karaktär (Lind, 2019). För att kunna studera och förstå vilka faktorer som är viktiga i VGCS hantering av ambidexteritet har en kvalitativ datainsamling genomförts; eftersom kvalitativ data kan uppvisa nyansskillnader i det empiriska underlaget (Lind, 2019). Detta lämpar sig dessutom väl då sådant som är subjektivt och ej kan mätas har studerats (Wallén, 1996).

3.2 Insamling av primärdata

Primärdata har i föreliggande rapport utgjorts av semi-strukturerade intervjuer av explorativ och deskriptiv karaktär. Primärdata är sådan data som samlas in specifikt för den enskilda rapporten (Patel & Davidsson, 2019).

3.1.1 Urval av respondenter för primärdatainsamling

I arbetet med denna studie har lämplighetsurval skett, där de personer av de som är tillgängliga och bedöms mest lämpliga har valts ut för intervju. Val av respondenter har även genomförts med hjälp av den så kallade snöbollsmetoden, det vill säga när en respondent rekommenderar författarna att kontakta en annan individ, om denne exempelvis kan tillhandahålla kompletterande information. En möjlig nackdel med denna urvalstyp är att den kan ge ett icke-representativt urval som snarare speglar respondenternas sociala nätverk (David & Sutton, 2016).

3.1.2 Intervjuer

Eftersom strukturerade intervjuer inte möjliggör för intervjuaren att ställa följdfrågor och anpassa intervjun på plats, är semi-strukturerade intervjuer att föredra (Wallén, 1996). Detta då frågorna kan anpassas efter individen och situationen för handen. Kvalitativa intervjuer kännetecknas av flexibilitet (Lind, 2019), där semi-strukturerade intervjuer innebär att intervjuaren förbereder några övergripande och enkla frågeställningar på förhand, som inte nödvändigtvis måste efterföljas vid intervjutillfället (Kvale, 1996). På så vis har respondenten möjlighet att tala fritt under intervjun. Vidare menar Wallén att sådan anpassning, tillsammans med ett givande och tagande i samtalet, är en förutsättning för att kunna hålla ett ärligt samtal med uppriktiga svar. Ovan beskrivna förfarande möjliggjordes genom en i förväg utformad intervjumall, medan följdfrågorna utformades och anpassades efter respondentens svar till frågorna i denna. Genom att testa frågornas lämplighet före intervjun med hjälp av en provintervju kan enkla misstag undvikas (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2014), varför detta gjordes under studiens gång. Provintervjuer är enligt Dalen (2011/2015) ett viktigt verktyg, dels för att se över frågornas utformning, men också för att ge möjlighet att utveckla intervjuarens färdigheter. Intervjumallen utvecklades således utifrån de erfarenheter som provintervjun resulterade i.

Under studien genomfördes sammanlagt nio intervjuer med olika personer om cirka 45–60 minuter i snitt. Då den rådande coronapandemin begränsade möjligheterna att genomföra intervjuer på plats, genomfördes samtliga intervjuer digitalt. Samtalen har också spelats in för att ge möjlighet till bearbetning i efterhand, om detta tillåts av respondenten. Att spela in en intervju är ett bra sätt att säkerställa att svaren återges korrekt (Bryman och Bell, 2011). Ljud och bild skapar enligt Hallin och Helin (2018) en närvaro och förutsättningar för intervjuaren att tydligt uppfatta respondentens reaktioner. Sådana tecken kan vara viktiga för intervjuens vidareutveckling. Hallin och Helin menar också på att störningar som avbrott eller fördröjningar kan påverka intervjukvaliteten och därmed också resultatet. Därför har det varit

av största vikt under studiens gång att säkerställa att förutsättningarna för att kunna genomföra digitala intervjuer varit optimala. Aspekter som berör etik har givetvis beaktats vid inspelning av samtal, vilket behandlas i ett separat etikkapitel senare i detta metodavsnitt. Vidare har nyanser i tal, kroppsspråk samt referenser till situationer och andra samtal utgjort viktiga delar av intervjun. Det är enligt Wallén (1996) också viktigt att intervjun bearbetas kort efter att den ägt rum för att inte gå miste om dessa nyanser. För att samla in så mycket data som möjligt under intervjuerna har båda uppsatsens författare tillsammans deltagit vid dessa. På så vis har risken reducerats för att viktiga detaljer och information inte uppfattats av en enskild intervjuare.

3.3 Insamling av sekundärdata

Sekundärdata är allt som inte klassas som primärdata (Patel & Davidsson, 2019). I denna rapport består det huvudsakligen av information från diverse källor om företaget och olika teorier som varit föremål för rapportens studie. Det har rört sig om företagsintern dokumentation, men även om tidigare publicerad forskning och litteratur som ligger till grund för den teoretiska referensramen, och som tillfört kunskap inom problemområdet. Även information om standardisering och synkronisering av processer, legala krav samt hur informations- och kommunikationsflöden ser ut har varit av intresse för studien. Viktigt att tänka på är att sekundärdatan kan ha samlats in i annat syfte och avseende än vad som är lämpligt för denna rapport (Lind, 2019).

De befintliga teorierna på forskningsområdet har studerats genom en litteratursökning med utgångspunkt i studiens frågeställningar. En systematisk sökning, vilket innebär att sökningen genomförs via en sökmotor utifrån valda nyckelord (Rienecker & Stray-Jørgensen, 2004), har genomförts. Denna sökning resulterade i ett antal intressanta källor i form av facklitteratur, avhandlingar och artiklar. Därefter utfördes en kedjesökning med hjälp av snöbollsmetoden, som innebär att källhänvisningar som uppfattas intressanta i den systematiska sökningen vidare genomsöktes (Halvorsen, 1992).

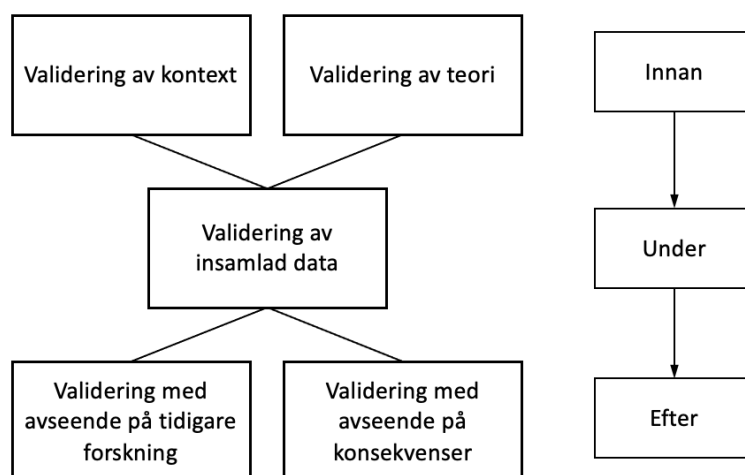
3.4 Generaliserbarhet

Lind (2019) beskriver extern validitet som att en studies resultat kan generaliseras till andra, liknande sammanhang. Detta kan med andra ord även kallas överförbarhet. De insikter som denna studie bidrar med ämnar även kunna generaliseras till andra liknande verksamheter, men det finns givetvis vissa kontextuella begränsningar för att en sådan överförbarhet ska vara möjlig. En sådan generalisering skulle exempelvis kunna bestå i en applicering av studiens lärdomar i andra organisationer. Det är också viktigt att beakta det faktum att alla organisationer präglas av sin specifika organisationskulturella situation, där ledarskap, efterföljare och kontext kontinuerligt påverkar varandra (Sveningsson och Alvesson, 2010). Enligt Tengblad (2018) är inte imitering en garanti för framgång, varför det är nödvändigt att anpassa de slutsatser som dras till den egna kontexten.

3.5 Autenticitet och pålitlighet

Vid kvalitativt inriktade studier betraktas undersökningens autenticitet och pålitlighet enligt Lind (2019). Autenticitet syftar här till den insamlade datans äkthet och pålitlighet, och kan uppnås genom ett konsekvent arbetsätt under undersökningens gång. Detta kan liknas vid vad Arbnor och Bjerke (1994) skriver om reliabilitet, som uppnås ifall utfallet av en studie blir likadant om den upprepas under identiska förhållanden. Reliabilitet inom kvalitativa studier kan vara svårt att uppnå enligt det tankesättet, då det ibland kan vara praktiskt omöjligt att åstadkomma en upprepning av samtliga förutsättningar och situationer som studeras. Därför fokuseras i denna studie i stället på just autenticitet och pålitlighet.

Vidare beskriver termen validitet hur väl den metod som används i studien mäter det som faktiskt avses mätas (Hammersley, 1987). Ibland framförs kritik mot kvalitativa studier som fokuserar på att det kan förekomma svårigheter i bedömningen av studiens genomförande (Bryman, 2002). Vid insamling av data till denna studie har flera olika metoder använts, och genom att undersöka om information från dessa olika källor överensstämde uppnåddes ökad validitet. Vidare har kontinuerliga avstämningar med respondenterna och andra involverade parter gjorts, och med hjälp av dessa har författarna sökt stärka sina hypoteser.



Figur 3.1 – Egen tolkning av Huisman & Tights valideringsramverk (2016).

För att studiens trovärdighet ska kunna säkerställas bör insamlad data granskas kritiskt, samt även de teorier som utgör den teoretiska referensramen. För validering av forskningsstudier har Huisman och Tight (2016) presenterat ett ramverk, i vilket de anger att validering bör vara en del av samtliga steg av undersökningen. Detta ramverk innehåller fem steg för validering som tillämpas innan, under och efter en studie. Huisman och Tights ramverk har använts under arbetet med denna studie och rapport, som en riktlinje för valideringsarbetet.

3.6 Analysmetod

Analysen av datan som samlades in avsåg att sortera och sammanställa informationen för att kunna se mönster i denna och därmed besvara frågeställningarna (Dalen, 2011/2015). Alvehus (2019) menar att tematisering är det första steget vid analys av kvantitativa data i form av intervjuer, vilket innebär att datan sorteras in i olika kategorier. Sedan reducerades materialet genom att mindre relevanta delar av datan sorterades bort, samtidigt som de delar som var mer relevanta för rapporten beskrevs mer ingående. Sista steget i en intervjuanalys är enligt Alvehus (2019) att underbygga slutsatserna genom analys. För denna studie har den information som insamlats under intervjuerna jämförts mot resultatet av litteraturstudien, och slutligen har slutsatser utifrån detta dragits för att besvara rapportens frågeställningar. Det empiriska underlaget analyserades med en abduktiv ansats, där befintliga teorier på forskningsområdet kontinuerligt och iterativt prövades mot den insamlade datan (Dubois och Gadde, 2002).

3.7 Etiska ställningstaganden

Lind (2019) menar att studier som är grundade på intervjuer omfattas av forskningsetiska principer där de individer som medverkar i en undersökning aldrig får påverkas negativt av vetenskapen och samhällets kunskapsintressen. Det är viktigt att studierna genomförs på ett etiskt korrekt vis, särskilt med tanke på att studien syftar till att undersöka en verklig organisation med människor som undersökningsobjekt (David och Sutton, 2016). Därför presenteras nedan några viktiga forskningsetiska aspekter som Vetenskapsrådet (2002) redogjort för, nämligen *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *nyttjandekravet*, samt *konfidentialitetskravet*.

Informationskravet innebär att personer som ingår i studien skall informeras om dess syfte samt om vilken roll de förväntas ha som uppgiftslämnare eller undersökningsdeltagare. Deltagandets villkor skall tydligt framgå och det skall informeras om att deltagandet är frivilligt och när som helst kan avbrytas. I denna studie har informationskravet uppfyllts genom att ha säkerställt deltagarnas medvetenhet kring studiens syfte samt deltagarnas förväntade roll vid varje intervju.

Samtyckeskravet innebär att ett samtycke skall inhämtas från varje deltagare där denne själv har rätt att bestämma över sin medverkan, det vill säga huruvida och hur länge deltagaren vill delta i studien. Deltagaren skall själv kunna bestämma över villkoren för sitt deltagande, där ett eventuellt brutet deltagande inte heller ska medföra några negativa konsekvenser. Beroendeförhållanden mellan forskare och undersökningsdeltagare bör undvikas. I denna studie har samtycke inhämtats från deltagarna i samband med informering av studiens syfte samt genom muntlig överenskommelse vid intervjuerna. Då en av författarna för denna studie aldrig hade träffat deltagarna eller har något egenintresse i företaget, fanns inga beroendepositioner åt något håll ur den aspekten. Rapportens andra författare är dock anställd av Volvo Group, vilket givetvis hållits i åtanke vid intervjusituationerna samt vid analysen av

datan. Dessutom har VGCS inte någon direktkoppling i form av ansvarsrapportering eller liknande till den avdelning där författaren jobbar.

Nyttjandekravet innebär att data som samlas in om deltagare också enbart nyttjas för studiens ändamål. Därmed ska den inte distribueras för andra ändamål, exempelvis till kommersiella och icke-vetenskapliga sådana. Den insamlade datan om deltagare får inte bidra till beslut eller åtgärder som kan komma att påverka deltagarna. I samband med inhämtningen av samtycke samt informering om studiens syfte och deltagarnas förväntade roll, har det särskilt belysts att insamlad data enbart kommer användas för denna studiens syfte. Vidare har deltagarna informerats om hur dessa kan ta del av studiens resultat samt om hur studien kommer att presenteras.

Konfidentialitetskravet innebär att insamlad data av deltagare, inklusive personuppgifter, skall behandlas konfidentiellt. Den ska också sparas på ett sådant vis att obehöriga ej kan tillgå informationen. I denna studie har uppgiftslämnare eller undersökningsdeltagare anonymiserats genom att varje person tilldelats ett pseudonym. Detta innebär även att empiriska data som kan kopplas till specifika personer presenteras på ett sådant vis att enskilda deltagare inte kan härledas av utomstående personer.

4. Resultat & analys

I följande kapitel redovisas och analyseras resultatet som inhämtats från de intervjuer som har genomförts med respondenter från VGCS. Detta utgör studiens empiriska underlag samt analys av detsamma, och delas här upp i olika teman utifrån vad som framkom under intervjuerna. Kapitlet inleds med en övergripande beskrivning av Volvo Group och VGCS.

4.1 Volvo Group och Volvo Group Connected Solutions

Volvo Group är en av världens största tillverkare av tunga lastbilar, anläggningsmaskiner, bussar och drivsystem för marina och industriella tillämpningar. Med närmare 100 000 anställda, produktion i 18 länder, närvaro på mer än 190 marknader och en nettoförsäljning om 338 miljarder kronor är bolaget ett av Sveriges största företag. Huvudkontoret finns i Göteborg och aktien är noterad på Stockholmsbörsen (Volvo group, 2021a). Volvo Groups varumärkesportfölj består av Volvo, Volvo Penta, Terex Trucks, Renault Trucks, Prevost, Nova Bus, Mack och Arquus. Dessutom har de samarbeten och allianser med varumärkena SDLG, Eicher och Dongfeng. Vidare består Volvo Group består av tio affärsområden; Renault Trucks, Mack Trucks, Volvo Trucks, Volvo Construction Equipment, Volvo Buses, Volvo Penta, Volvo Energy, Volvo Financial Services, Volvo Autonomous Solutions och Arquus. Tre globala organisationer finns för teknikutveckling, tillverkning, och inköp; Group Trucks Technology, Group Trucks Operations och Group Trucks Purchasing.

Volvo Group Connected Solutions (VGCS) leder den globala utvecklingen av Volvo Groups uppkopplade tjänster och lösningar (Volvo Group, 2021b). Organisationen har som uppgift att

leverera konkurrenskraftiga erbjudanden för nya tjänster och lösningar med kortare ledtider gentemot marknad. Dessutom utgör VGCS en arena för skapandet av innovativa tjänster tillsammans med kunder, partners och affärsområdena inom Volvo Group. Organisationens strategiska prioriteringsområden är att leverera kundvärde, förbättra prestanda (perform), driva innovation (transform), utveckla människor och utnyttja ledarskap. VGCS har inget eget vinst- och förlustansvar, utan budget för perform respektive transformsatsningar tilldelas från respektive affärsområde inom Volvo Group. VGCS består av fem enheter: Innovation Lab, Technology, Consumer Services, Strategy, Enterprise Architecture & Analytics och Volvo Group Venture Capital.

4.2 Balansering av perform och transform

I detta delkapitel beskrivs och analyseras balansering av perform och transform (exploration och exploitation) ur olika perspektiv, såsom: *viktiga förutsättningar för ambidexteritet, balansakten samt den formella och informella styrningen på VGCS.*

4.2.1 Viktiga förutsättningar för ambidexteritet

En av respondenterna menar att det enligt dennes erfarenhet av ambidexteritet i organisationer generellt är en utmaning att det uppstår en sorts polarisering i sådana organisationer. Antingen läggs fokus på att arbeta med åtgärder och service på den befintliga tjänsten eller produkten för att hålla kunderna nöjda och vara fortsatt konkurrenskraftiga, eller så tenderar organisationen att hamna väldigt lång in på innovationsfältet (explore). Enligt respondenten är det sällan avdelningar eller medarbetare hamnar någonstans mellan dessa ytterligheter, utan menar att det snarare finns en stor gråzon mellan dem. Dessutom är också enligt respondenten vanligt att dessa två parallella spår inte drar jämt. Respondenten menar också att det är en stor utmaning att se på ambidexteritet på ett mer nyanserat sätt och att de två ytterligheterna som nämndes tidigare lära sig att förhålla sig till varandra på ett effektivt sätt.

Respondentens beskrivning över viktiga förutsättningar för effektivt fungerande ambidexteritet speglar O'Reilly och Tushmans (2011) reflektioner kring de förmågor som är viktiga för att uppnå detta ändamål, samt den definition av ambidextriösa organisationer som beskrivs av Lis et al. (2018). Särskilt intressant är deras teori att ambidextriösa företags ledningar behöver ha en förmåga att tolerera och lösa spänningar som uppstår till följd av de tydligt separerade inriktningar som perform och transform utgör. Respondenterna uppger ovan att detta återfinns inom VGCS och andra företag som de har arbetat med ambidexteritet inom, med två parallella spår som inte nödvändigtvis alltid drar jämnt. O'Reilly och Tushman skriver vidare om hur viktigt det är att ha separata strukturer med koordinering på ledningsnivå för att effektivt kunna åstadkomma ambidexteritet. Även detta uppvisas hos VGCS med Innovation Lab och den ordinarie organisationen.

4.2.2 Balansakten

Nedan presenteras och analyseras hur perform och transform balanseras idag på VGCS. Organisatorisk uppdelning, samt respondenternas bild av hur balansering sker och hur väl denna fungerar i dag, såväl som hur den skulle kunna förbättras framöver behandlas i detta kapitel.

4.2.2.1 Hur perform och transform balanseras idag

En av respondenterna menar att balansakten mellan perform och transform är svårhanterlig. Grundaffären för företaget utgörs av performaktiviteter; samtidigt är respondentens avdelning en viktig del i företagets transformfunktion då de arbetar med tjänstefiering. Respondenten beskriver att det inom Volvo Group tidigare har funnits stort fokus på hårdvara. Att sälja mjukvara och tjänster är därför transformativt för företaget. Detta till trots ligger större delen av respondentens och avdelningens fokus på perform, genom att de bland annat moderniserar gamla system som ska fasas ut, men är kritiska för företagets kunderbjudande. En annan respondent menar å sin sida att medarbetarna på VGCS arbetar både med perform och transform. Det finns enligt denne både bra exempel där de lyckas balansera perform och transform, och andra fall där de borde ha kommit betydligt längre. Enligt dennes mening handlar balansakten om att ha en bra inställning, och en ledning som stöttar och kan hantera båda de ytterligheter i organisationen som transform och perform utgör. Vidare menar respondenten att det finns stora möjligheter att arbeta med transform i Innovation Lab med deras egna öronmärkta budget som gör att de kan vara mer proaktiva och flexibla i sitt arbete.

En annan respondent konstaterar att de på dennes avdelning arbetar både med nyutveckling och driftsättning och support av lanserade tjänster samtidigt. Därför arbetar de med att få sina kunders uppfattning om tjänsternas tillgänglighet till den bästa möjliga, samtidigt som de behöver kunna se lönsamheten i sina produkter genom ett vinst-förlust-tänk. Innebörden av detta blir att de har tydliga perform-inslag även i transformdelarna. Respondenten påpekar att de ser det som att organisationen har ett tvärfunktionellt vinst-förlust-ansvar (dock ej eget vinst-förlust-ansvar), vilket visserligen inte rör sig om några större belopp sett till koncernen som helhet, men respondenten betonar fortfarande vikten av detta tankesätt.

En tredje respondent menar att VGCS som organisation har goda förutsättningar, med sina tre ben, bestående av: ett där de utvecklar tjänster idag för framtida behov i nära framtid, ett annat med Innovation Lab där de testar bredare med en större mångfald olika idéer på längre horisont, och ett tredje ben med Venture Capital, där de har möjlighet att investera i andra företag som arbetar med innovation som kanske har ett tydligare transformfokus. Andra respondenter menar att de på VGCS i mångt och mycket har en ganska hård organisatorisk uppdelning där Innovation Lab jobbar med horisont två och tre. På Innovation Lab arbetar de mest i horisont två och lite grann i horisont tre. Resten av organisationen arbetar uteslutande i horisont ett, enligt dessa. På så vis består balansen i att ett team är helt dedikerat till transform, nämligen Innovation Lab. De har även arbetat med personalrotation för att försöka sprida kunskap kring transform mellan teamen. Huvudsakligen är intentionen dock att arbeta kollaborativt och att ha ett transformdedikerat team, vilket är anledningen till att respondenten

tror att balansgången fungerar på VGCS. De arbetar hela tiden aktivt för att få ännu bättre samspel mellan de två inriktningarna. Vidare förklarar samma respondent att de har mycket diskussioner på ledningsnivå inom VGCS kring frågan om hur perform och transform ska balanseras.

Respondenternas beskrivning av dagens balansering av perform och transform inom VGCS liknar i mångt och mycket det Gibson och Birkinshaw, samt Wang och Jiang (2004, 2009) nämner om kontextuell ambidexteritet genom att de anställda individuellt får ta beslut kring anpassning och koordinering i sitt dagliga arbete. Detta påvisas enligt respondenternas återgivningar av att de hela tiden arbetar aktivt för att få ännu bättre samspel mellan de två inriktningarna perform och transform, samt även den tydliga separation av organisationsdelarna med olika inriktningar som exempelvis Innovation Lab utgör. Dessutom beskriver de vidare hur det förs mycket diskussioner på ledningsnivå kring hur dessa två ytterligheter ska balanseras, vilket återigen nämns av O'Reilly och Tushman (2011). Vidare beskrivs också hur ambidextriösa personer flyttas runt i organisationen genom personalrotation, vilket går att koppla till O'Reilly och Tushmans poängterande av vikten i att ha en företagsledning som förstår signifikansen av ambidexteritet och kommunicerar strategin för detta. Ett sätt att kommunicera detta kan vara just genom att få till en sådan personalrotation där de individer som anses vara mycket ambidextriösa får sprida denna kunskap vidare i organisationen.

4.2.2.2 Ambition för balansering av perform och transform i framtiden

En respondent förklarar att denne brukar arbeta med tre steg när det kommer till just innovation: att skapa awareness, få engagemang, och till sist få folk att bidra själva. Det blir därför svårt att få steg tre att fungera utan att de första två är på plats. Respondenten betonar därför vikten av att skapa awareness och engagemang för att kunna driva innovationsprojekt framåt. Då kommer ofta personers bidrag självmant efteråt. En annan respondent har i sitt arbete lagt stort fokus på att övertyga andra om hur viktigt det är att se ett lanserat system som en digital interaktionskanal med kunderna och ett slags ekosystem för framtida utveckling, i stället för någonting statiskt som enbart ska uppdateras i sin befintliga form.

En av respondenterna menar också att det gäller för företaget att hitta den optimala timingen så att de kan genomföra sådan disruptiv utveckling planerat och proaktivt. En annan respondent menar vidare att transform egentligen handlar om hur de som organisation utnyttjar sin data och sina resurser. Denne betonar vikten av att knyta ihop sina kunder och partners kring tjänsterna de utvecklar. Det handlar inte om att de bara ska utveckla det de redan är bra på, utan att de ständigt letar efter partners som kan hjälpa dem att ta nästa steg. Detta menar respondenten dock inte alltid går så snabbt som de kanske hade önskat. Ytterligare en respondent menar att rent teoretiskt sett hade det varit fördelaktigt med att alla skulle ha ett delat ansvar för transform, men det landar oftast i att transform inte hinns med. Det finns alltid saker som måste genomföras akut, så därför gäller det att hitta ett litet team som har det mer långsiktiga ansvaret och att sedan arbeta på integrationen med resterande delar av organisationen. En annan respondent beskriver vidare att VGCS har alla pusselbitar

och alla möjligheter att hitta ett så konkurrenskraftigt kunderbjudande som möjligt, men att de inte alltid arbetar så nära varandra som de kanske borde. Ibland arbetar de mer i sekvens än parallellt, upplever denne.

Avslutningsvis förklarar en av respondenterna att utvecklingsorganisationen har delats i två, fast att den har skurits upp på fel ställe. Denna uppdelning gör att det blir svårt att jobba tillräckligt mycket med transform. Denne menar på att de sätter käppar i hjulet för sig själva genom en sådan uppdelning. Det finns enligt respondenten för många beroenden mellan de olika delarna som gör transformarbetet trögt. Utöver detta finns även Innovation Lab, som respondenten menar är lite för avskilt från utvecklingsorganisationen. De har enligt denne ett suboptimalt samarbete och svårt att industrialisera sina lösningar därifrån. Sammanfattningsvis menar respondenten att uppdelningen inte är optimal, och inte heller underlättar transformarbetet.

Även dessa redogörelser tyder på att VGCS och dess lednings ambitioner för hur ambidexteritet ska hanteras inom den egna organisationen till stor del ligger i linje med O'Reilly och Tushmans (2004, 2011) rekommenderade upplägg, eftersom dessa båda har tydligt åtskilda separata delar som arbetar med perform respektive transform. Även Gibson och Birkinshaws (2004) resonemang kring kontextuell och strukturell ambidexteritet är applicerbart här, och hur dessa två kan agera som komplement till varandra i stället för att bara använda sig av det ena alternativet. Respondenternas svar tyder på att även om organisationen kanske inte har nått hela vägen dit ännu, eftersom det uttrycks att de inte alltid har möjlighet att arbeta så mycket som de hade velat med transform, så har de åtminstone ett tydligt mål och riktning i vart de vill med sin organisation och dess ambidextra förmågor. Dessutom kan paralleller till Meyer och Rowans (1977) teori om institutionalisering skönjas, på så vis att det befintliga arbetssättet för hantering av ambidexteritet har institutionaliserats inom VGCS och gör transformarbetet trögt. Avslutningsvis finns även vissa paralleller till Marchs (1991) teorier kring exploit och explore, vilka i stort sett reflekteras i VGCS perform och transform. March tar även upp att organisationer som vill vara framgångsrika i det långa loppet bör arbeta både med exploit och explore, och att båda dessa behöver kämpa för att få ta del av företagets begränsade resurser.

4.2.3 Den formella styrningen på VGCS

Den formella styrningen på VGCS kan kategoriseras med avseende på hur budgeten fördelas mellan perform- och transforminitiativ samt vilka mätetal som finns för att följa upp respektive område. Dessutom förekommer externa beroenden för hur VGCS utövar sin formella styrning.

4.2.3.1. Budgetfördelning

Respondenterna återger överlag en tydlig budgetfördelning mellan perform och transform på VGCS som sätts av ledningsgruppen. Perform, som främst avser drift och utveckling av befintliga lösningar, har sin dedikerade budget, medan transformdelen har en annan budget

dedikerad för den, där exempelvis Innovation Lab-avdelningens aktiviteter ingår. Vidare belyses det faktum att Innovation Lab sedan styr sin egen budget genom en styrelse (så kallad Council) som syftar till att prioritera upp budgeten för olika initiativ. Prioriteringen måste motiveras årligen och reflektera Volvo Groups långsiktiga satsning och strategiska riktning. En respondent menar å andra sidan att styrning inte alls sker efter medvetna val utan istället sker organiskt. Hen menar att det inte är något som VGCS tagit ett formellt beslut kring utan pengar äskas när och där det behövs, vare sig det gäller perform eller transformområdet. Trots budgetfördelningen mellan perform och transform nämner några respondenter att de inte vet hur fördelningen balanseras eller varför ena benet får mer eller mindre i budget.

En av respondenterna tror att omkring en sjättedel av budgeten läggs på transform, men vågar inte säga detta exakt. Enligt denne kommer det dock definitivt bli en större andel i framtiden. Andra menar att det är lite svårt att avgöra hur stor del som läggs på perform respektive transform, för även i nyutvecklingen är det blandade perform- och transforminslag. De belyser dock att cirka hälften av resurserna läggs på nyutveckling och hälften på drift av befintliga lösningar. Ytterligare andra menar att fördelningen är ungefär 80-90% perform, 10-20% transform resursmässigt, men detta motsvarar inte fördelningen i budgeten, som i stället uppges vara närmre 5-10%. Helt klart ligger tyngdpunkten på perform, men alldeles oavsett menar dessa att utmaningen är att perform är lättare att mäta. Vidare förklaras att om stort fokus ligger på perform är det svårare att ta sig tid för transform. Det beskrivs också vara vanligare att saker är brådskande i performdelarna, vilket gör det lättare att skjuta på transformdelarna. Detta ska vägas mot de nackdelar som kan uppstå om de hamnar efter i utvecklingen av disruptiva innovationer. Dessa respondenter menar dock att de inkluderar transformtänket, och transformlösningar i sina leveranser hela tiden. Egentligen är det bara Innovation Lab som har en specifik transformbudget. Sammantaget tyder detta på att det finns olika uppfattningar om exakt hur budgetfördelningen ser ut och hur den görs, samt att det får anses läggas en relativt liten andel av dessa resurser på transform även i en så pass viktig och framtidsinriktad organisation inom Volvo Group.

4.2.3.2 Mätetal

Ur intervjuerna framgår att mätetal för både perform och transformaktiviteter finns på VGCS. Dock framgår det att det finns mer tydliga mätetal kring perform, medan transform är svårare att mäta på grund av långa cykler. En respondent nämner att det inte finns lika många mätetal på transformsidan som på performsidan, varpå transform kan operera mer fritt. Mätetal för perform handlar om exempelvis fordonets och de uppkopplade tjänsternas tillgänglighet för drift. Även mätetal kring hur lösningen uppfattas av slutanvändaren registreras. Mer interna mätetal på performsidan är exempelvis mätetal kring vad en 10-veckors sprint ska leverera där andelen av målen som uppfyllts efter sprinten mäts. Även kvaliteten på dessa leverabler mäts. Vid nyutveckling, det vill säga transform, mäts även där hur lösningen och leveransen uppfattas av kunden. Mer interna mätetal återfinns även för transform, såsom exempelvis hur många nya idéer eller förslag som tagits fram. En respondent anser att det är viktigt med ännu tydligare mätetal kopplat till transform. Respondenten menar på att det är lätt att säga "här är en påse pengar, var innovativ". Istället för detta skulle respondenten vilja se ett mer måldrivet

arbete med innovationer. En annan respondent menar att inga formella mätetal på transform finns, även om strategiska riktningar och principer tydligt driver organisationen åt ett transformationshåll.

O'Reilly och Tushman (2011) belyser att en viktig komponent i ambidextriösa organisationer är en strategisk avsikt som övertygande motiverar vikten av både explore och exploit. De mätetal som återges ovan kan anses påvisa sådan strategisk avsikt hos VGCS. Dessutom belyser Gibson och Birkinshaw (2004) att en stödjande kontext där individer själva får bestämma var arbetsfokuset bör läggas också är en viktig komponent i det ambidextriösa arbetet. Mätetalen på VGCS kan således ses som en sådan stödjande kontext där dessa rättfärdigar, men också styr, vad de anställda lägger sin tid på.

4.2.3.3 Styrning med avseende på externa beroenden

Den formella styrningen på VGCS har även visat sig ha externa beroenden, där exempelvis budgetfördelningen mellan perform och transform görs utifrån affärsområdenas behov. Vissa affärsområden har till majoritet performfokus, medan andra har övervägande transformfokus. För VGCS räkning finns ett beslutsfattande organ (en så kallad styrkommitté) med beslutsförande personer från VGCS och Volvo Groups affärsområden som bestämmer vad resurser skall läggas på samt den finansiella planen för de olika projekten. Då affärsområdena själva kommer med sin budget för perform och/eller transform, menar en respondent att VGCS blir mer som en leverantör till dessa. Vidare menar respondenten att det hade varit fördelaktigt med en dedikerad perform/transform budget direkt ifrån Volvo Group, eftersom VGCS har som uppdrag att leverera uppkopplade tjänster för hela Volvo Group idag och imorgon. En sådan dedikerad budget direkt från Volvo Group hade gett VGCS mer frihet, menar respondenten.

4.2.4 Den informella styrningen på VGCS

Vad som prioriteras i praktiken skiljer sig något enligt respondenterna. Vissa menar att perform prioriteras, där det är för mycket brandsläckningsaktiviteter på driftsorganisationen med akuta leveranser och där prioriteringarna ofta ligger i vad som behöver göras här och nu. En respondent nämner att Volvo Group är i en tillväxtfas vad gäller uppkopplade tjänster i hela världen, vilket innebär ett övertryck på gruppnivå och att VGCS därför är underbemannade, varpå det lätt blir ett fokus på perform. Andra menar att transformationsdelen värnas och att satsningar på framtiden även prioriteras i praktiken. En respondent menar att transformationsspåret är ganska väl skyddat; innovationssatsningar stoppas inte när det blir tufft, utan det finns en tydlig tro på att dessa behövs.

Några respondenter nämner att det som faktiskt prioriteras i praktiken sker väldigt agilt och dynamiskt, där gränslandet mellan formell och informell styrning är svårdragen. En respondent menar att det som i praktiken prioriteras är "den tjänst som flyger", det vill säga den tjänst som är framgångsrik hos kunderna, där medarbetarna gör prioriteringar utifrån kundernas behov. Flera respondenter belyser att det som prioriteras i praktiken starkt

påverkas av såväl kundernas behovs som affärsområdenas efterfrågan. Prioriteringarna görs utifrån dessa intressenters behov med tioveckorsintervaller. En annan influens till den informella styrningen är vad som ligger i VGCS kultur, där en respondent menar att det finns en kultur där transformation prioriteras, eller åtminstone inte nedprioriteras för mycket, trots att de samtidigt befinner sig i en drifts- och utvecklingsatmosfär av dagens performlösningar. En annan respondent menar att många säkert tycker det är mer spännande att jobba med transformationsfrågor, varför även detta upprätthåller fokus på transform. En respondent nämner signifikansen av individers egenskaper att kunna utmana och reflektera över vad som behöver göras för både perform och transform och att dessa egenskaper är viktiga att inkorporera i kulturen. Detta belyses även av Gibson och Birkinshaw (2004) som nämner signifikansen av individer som tar initiativ och är vaksamma på möjligheter som går utanför deras arbetsområden samt att individer kan hantera flera arbetsuppgifter och bekväma med att ha flera roller.

4.3 Hinder och barriärer för balansering av perform och transform

I detta delkapitel beskrivs och analyseras de huvudsakliga hinder och barriärer för balansering av perform och transform. Dessa innefattar *brist på resurser; prioriteringsproblem, problem kring avsaknad av vinst- och förlustansvar samt strukturella och kulturella aspekter.*

4.3.1 Brist på resurser

Ett återkommande hinder som beskrivs av respondenterna är den resursbrist som råder inom VGCS. Många resurser läggs på performverksamheten och samtidigt är konkurrensen hård om IT-utvecklare för transformverksamheten, särskilt i Sverige och Göteborgsregionen. En respondent nämner att resursbristen försvåras ytterligare av att VGCS inte alltid har autonomi i vilka konsulter som hyrs in till verksamheten då detta styrs av kostnadsfokus från Volvo Groups inköpsorganisation. Avsaknad av sådan självbestämmande leder till att rätt kompetens med högre avkastning (effektivare output) förbises till förmån för att hålla nere kostnaderna.

4.3.2 Prioriteringsproblem

Problem med prioriteringar beskrivs som ett hinder för att samtidigt balansera perform och transform på VGCS. Särskilt de team som simultant arbetar med perform- och transformfrågor upplever en försvårad situation i att balansera mellan dessa. Behov för brandsläckning samt mer mätbara performaktiviteter gör att performleveranser prioriteras och därmed blir transformaktiviteterna något lidande. Personer transfereras till performrelaterade aktiviteter vilket ger upphov till resursbrist på transformsidan. Shibata et al. (2019) beskriver just detta fenomen genom en tröghet i organisationen där stort fokus läggs på att förbättra befintliga kärnverksamheter som är direkt kopplade till företagets kortsiktiga resultat istället för att ägna sig åt tids- och resurskrävande exploration. En respondent menar att prioriteringsproblematiken försöker kringås genom att ha en organisation inom VGCS som tydligt har ett transformationsfokus; nämligen Innovation Lab. På liknande vis belyser en annan respondent att enda sättet att lyckas med att behålla ett transformationsfokus är att lyfta

dessas aktiviteter åt sidan för att slippa slitas mellan dessa två världar. “Om telematiksystemet inte fungerar, om 100 000 fordon inte fungerar, då prioriteras perform. Transform nedprioriteras hela tiden, eftersom performance är högvolymaffären. Om lastbilsportalen går ner, så är det kris”, nämner respondenten. Den prioriteringsproblematik som nämns ovan kan anses vara kopplade till Gibson och Birkinshaws (2004) beskrivning av kontextuell ambidexteritet, som innebär att företagets anställda individuellt tar beslut mellan exploit- och explore-aktiviteter i deras dagliga arbete.

4.3.3 Problem kring avsaknad av vinst- och förlustansvar

Flertalet respondenter menar att avsaknaden av eget vinst- och förlustansvar hos VGCS är en svårighet, då det medför en viss tröghet, istället för mer frihet, snabbhet och effektivitet. “Det tar tid att inte vara självständiga, eftersom det kräver mycket synkroniseringsarbete tvärfunktionellt”, menar en respondent. Dessutom skapas en tröghet i lanseringen av lösningarna då VGCS själva inte är med och marknadsför eller prissätter de tjänster som de levererar, menar en annan respondent. En respondent beskriver VGCS ambitioner om att agera som start-up bolag och vara agila, men istället stöter på tröghet i form av hinder från övriga intressenter, exempelvis affärsområdena som äger affären.

En respondent nämner att avsaknad av vinst- och förlustansvar leder till en förtroendebrist och att det krävs tillit för att ett affärsområde ska våga släppa taget och lyssna mer till VGCS, istället för att bringa strikta och färdiga budgetar på vad som skall göras. Några nämner att VGCS behöver övertyga affärsområdena att fokusera än mer på transform än vad som i nuläget görs. En respondent nämner problem kring att inte kunna ta egna initiativ för att göra större aktiviteter själva, utan ständigt måste förhålla sig till budgetarna som satts från affärsområdena. Vidare nämns svårigheter i att det inte finns någon transparens i varken vinst eller förlust. Då mätetal på exempelvis intäkter saknas leder detta till svårigheter i att förstå värdeskapandet för kunden. Några respondenter nämner att VGCS ibland ses som ett kostnadscenter för koncernen där fokus ligger på att minimera kostnaderna och utveckla lösningar så effektivt som möjligt och inte nödvändigtvis ha fokus på att tillfredsställa kunden. En respondent menar att det hade varit eftersträvaransvärt för VGCS att förstå vad de kan investera i och ta betalt för, baserat på vilket värde det skapar för kunden. En annan respondent menar att ju längre ifrån vinst- och förlustansvaret är ifrån själva affären, desto svårare blir det att driva affären. Möjligheter finns att inkubera tillsammans med eller genom marknadsbolagen, men det är komplexa strukturer som ska arbetas igenom, menar hen.

Sammanfattningsvis kan problemen kring avsaknad av vinst- och förlustansvar således summeras genom trögheten i skapandet av lösningarna, förtroendebristen mellan VGCS och affärsområdena, transparensproblematiken kring såväl vinst som förlust samt svårigheterna att skapa värde och tillfredsställelse för kunden.

4.3.4 Strukturella och kulturella aspekter

Strukturella hinder belyses exempelvis i form av den komplexa organisationsstruktur som finns på Volvo Group, där några beskriver de olika lager som finns innan VGCS träder in i bilden, exempelvis huvudkontor och marknadsbolag. Några menar att detta vidare leder till oklarheter kring ansvarsförhållandet mellan exempelvis VGCS och affärsområdena. Frågor som kan uppstå är exempelvis: vem ska hålla och driva affären? Vem är kunden för VGCS; är det affärsområdena, andra divisioner på Volvo Group, eller är det slutkunden?

En respondent menar att styrningen på Volvo Group är gjord för perform och inte för transform. Hen menar att det generella fokuset inom koncernen ligger på att göra det bolaget gör idag så effektivt som möjligt (alla processer reflekterar detta), och inte nödvändigtvis vinklade för att hitta nästa affär så bra som möjligt. En annan respondent menar på liknande vis att en utmaning i tjänsteutveckling är att koncernen fortfarande jobbar på ett traditionellt produktutvecklingsvis. En respondent menar att det finns alltför strikta strukturer och samtidigt avsaknad en jämlik balans mellan perform och transform. Strikta strukturer gör att det är en svag överhörning mellan perform och transform. För att en dialog ska ske demellan är det viktigt att perform och transform är jämnstarka. "Det fungerar kanske inte så bra om den ena är 20 gånger så stort som den andra, då blir den mindre uppäten" menar respondenten. O'Reilly och Tushman (2004) belyser just signifikansen av överhörning eller täta kopplingar mellan de båda delarna, åtminstone på ledningsnivå.

Även kulturella aspekter nämns som hinder, där exempelvis samarbetet mellan VGCS och affärsområdena behöver utvecklas och där VGCS vill ses mer som en partner istället för en leverantör. En respondent menar att det bör ske mer utbyten mellan perform och transformteamerna på VGCS för att se aktiviteterna som en helhet och prata om en gemensam plan framåt. På liknande vis menar Wang och Jiang (2009) att dubbla strukturer eller separerade enheter kan skapa bristande koordinering inte bara i kapacitet och strukturer utan också i kulturer. En annan respondent belyser vikten av att ta ledarskapsansvar och ständigt öva sig på att ha transformfokus även i det dagliga performarbetet. Balansen mellan perform och transform bör således instiftas i det dagliga arbetet, menar respondenten. Sveningsson och Alvesson (2010) belyser dock att ledarskap är ett uttryck för det organisationskulturella förhållandet på organisationen och alltså inte ett isolerat fenomen fritt från sammanhanget. Vilken kultur som råder på organisationen spelar alltså roll för det ledarskapsansvar som anammas. En annan respondent nämner att det är en utmaning och förändringsresa som behöver ske inom VGCS organisation för att ständigt komma med förbättringsförslag och se helt nya möjligheter. Att tänka på hur verksamheten och dess processer kan förbättras, vilka verktyg som kan användas, samt förstå vilka kapabiliteter som behövs för att driva nya transformaffären är väsentligt, menar respondenten. På liknande vis nämner en annan respondent att en utmaning hos VGCS ligger i att just förstå kapabilitetsbehoven då organisationen är relativt ny och startades så sent som år 2017. Respondenten menar att eftersom organisationen är väldigt operativ och fokus behöver läggas på det dagliga driftarbetet, så finns det svårigheter med att förstå vilka transformkapabiliteter som behövs.

Gibson och Birkinshaw (2004) betonar just risken av att fokusera för mycket på det kortsiktiga arbetet på bekostnad av långsiktig konkurrenskraft.

4.4 Ambidexteritet på ledningsnivå

I detta delkapitel beskrivs och analyseras ambidexteritet på ledningsnivå. Detta innefattar ledningens engagemang, vision, stöd och kommunikation samt det belöningssystem som finns på VGCS.

4.4.1 Ledningens engagemang, vision och stöd

En respondent förklarar att det inom VGCS läggs stort fokus på att vara en modern tjänsteutvecklare. Dessutom ska de också leverera det som är högst prioriterat av deras stakeholders och beställare. Att balansera dessa två fokusområden är inte omöjligt men väldigt svårt. Från ett ledningsperspektiv menar respondenten dock att de kanske till och med har mer än 50% transformfokus. En annan förklarar att det från ett ledningsperspektiv har funnits en tydlig bild kring en organisation som kan leverera tjänster i en del och samtidigt ha en annan del som är mer explorativ. Ledningen har en väldigt framåtriktad bild och riktning i vad de värdesätter och hur dessa delar samverkar. Ytterligare en respondent menar dock att de är väldigt fast i performfokus överlag, och att högvolymaffären alltid slår lågvolymaffären eftersom det är viktigare för företaget.

Å andra sidan menar en annan respondent att det inte brukar uppstå konflikter mellan perform och transform inom VGCS, förutom att de ser gemensamma utmaningar och diskuterar hur dessa sedan ska hanteras ur ett kapacitetsperspektiv. En annan tycker att VGCS hänger ihop på ledningsgruppsnivå när det kommer till strategi och visioner. Det som är det svåra enligt denne är att transform finns starkt i hela organisationen, men det tenderar att urvattnas lite ju längre ner i företaget som kommunikationen ska nå.

Vidare förklarar en respondent att de på VGCS har ett strategiområde i ledningsgruppen, som väljer fokusområden utifrån vad teamen ser för behov och möjligheter i en iterativ process. Sedan är det upp till teamen att jobba agilt och koordinera med affärsområdena som är VGCS beställare och kunder. Det affärsområdena ser hänger ihop med deras egna strategier, och det som kommer att prioriteras är vad de anser behöver göras utifrån deras kundbehov.

Respondenternas återgivningar knyter an till O'Reilly och Tushmans betoning på att en ambidextriös organisation behöver ha en strategisk avsikt som övertygande motiverar vikten av i detta fall både perform och transform. Detta exemplifieras väl av respondenternas svar om hur VGCS strategiområden arbetar med att skapa en tydlig strategisk avsikt genom sin iterativa process. Även förklaringar kring ledningens tydliga visioner och målbild kring hur de har velat arbeta med ambidexteritet styrker detta. Vidare fokuserar O'Reilly och Tushman även på att organisationen behöver ha en övergripande vision och värderingar som bidrar till en gemensam identitet hos de delar som sysslar med explore och exploit (perform och transform). Detta styrks i och med att respondenterna uppger att det inte brukar uppstå

konflikter dememellan, men att de brukar diskutera hur de tillsammans ska lösa sina gemensamma utmaningar.

En respondent anser vidare att Innovation Lab har ett bra stöd från ledningen. Detta stöd är nyckeln till att det fungerar så bra som det gör. Dock menar respondenten att det ligger mer fokus på perform än transform i VGCS ledningsgrupp. En annan respondent menar på liknande vis att denne också tycker att det finns ett stöd för transform i VGCS ledningsgrupp, och pekar på att Innovation Lab är ett svar på detta. Respondenten menar på att de har engagerat sig för både transform och perform, där Innovation Lab är transformdelen. Ytterligare en annan respondent tycker å sin sida att det är jätteviktigt att de inte har en innovationsverksamhet bara för sakens skull, utan att det ska finnas en investeringsavkastning i närtid. "Det måste helt enkelt fungera, visserligen kan vi kanske tillåta en större initial investering, men det måste flyga sen" förklarar en respondent. Denne menar också att det är viktigt att även transform presterar väl över tid, och menar på att perform och transform är två sidor av samma mynt. Dessa svar knyter an till O'Reilly och Tushmans (2004, 2011) beskrivningar om hur ledningen behöver vara insatt och engagerad i den ambidextra verksamheten, och om hur bristande engagemang i detta avseende inte kan tolereras. Vidare belyser ovanstående att ledningsgruppen verkar förstå vikten av ambidexteritet för organisationen och sedan kommunicerar ut detta tydligt. Även detta ligger i linje med O'Reilly och Tushmans resonemang.

4.4.2 Ledningens kommunikation

En av respondenterna uppger att ledningen tydligt kommunicerar ut strategin för perform och transform med ett enhetligt belöningsystem. Strategin kommuniceras ut genom avdelningsmöten med alla anställda samt genom nyhetsbrev inom organisationen. Efter detta förs informationen vidare i ledningsgrupper i organisationen beskriver en annan. Det finns dock inte något omfattande kommunikationsprogram på VGCS. Som kontrast till detta beskriver en annan respondent att denne anser att det finns förbättringspotential gällande de kanaler som används för att få ut information i organisationen. Före Covid-19 skedde detta på avdelningsmöten som var en lite större händelse med många deltagare. Idag har de i stället "Connected Talks", ett informationsprogram på 30 minuter som utkommer varje månad, som ibland upplevs vara relevanta, och ibland inte. Oavsett lockar det mycket färre deltagare. Respondenten beskriver också att det förekommer att information sprids via organisationen i möten med chefer och team, men menar på att inte heller detta sätt fungerar särskilt väl. Respondenten exemplifierar detta med att vissa fundamentala nyheter har denne fått höra via sina kollegor, inte den väg som det borde ha kommit genom organisationen. Personen beskriver också att denne själv har haft svårt att få ut viktig information från sitt team till resten av organisationen, och att informationen behövde upprepas väldigt många gånger innan informationen kom fram till alla berörda parter. En fjärde respondent anser att ledningen är duktig på att kommunicera ut riktningen. Däremot tycker respondenten att ledningen har svårare att få med hela organisationen på var de befinner sig idag, och vad som behöver göras för att nå deras mål. Respondenten menar att de flesta i organisationen känner till dess

övergripande mål, men inte nödvändigtvis vad det innebär för en själv som individ. Där finns en del jobb kvar att göra, menar hen. Vidare beskriver två andra respondenter att de inte tycker att strategin är särskilt tydlig överhuvudtaget på VGCS. En av dessa menar på att kommunikationen kring de två benen perform och transform inte är tydlig alls. De vill dock bli bättre på detta och kunna illustrera vilka behov de har och vilket värde de tillför på ett tydligt sätt. Just nu känner respondenten att det är mest lösryckta element i strategin. Den andre anser inte att strategin är särskilt tydlig och håller en lite för generell nivå, som skapar en viss förvirring. Denna otydlighet leder till olika tolkningar av strategierna på olika nivåer och försvårar dialogen om dessa. Respondenten menar att kommunikationen kring strategierna håller lite för abstrakt nivå för att det ska kunna användas längre ner i organisationen.

Det råder uppenbarligen delade meningar om den kommunicerade strategins tydlighet inom VGCS, och respondenternas svar är inte helt eniga på den punkten. Därför blir det svårt att skapa en bild kring den frågan, mer än att det råder just oenighet kring ämnet. Däremot belyser respondenternas svar vikten av en tydlig kommunikation kring den ambidextra strategin för perform och transform, vilket O'Reilly och Tushman (2004, 2011) betonar. Även O'Reilly och Tushmans fokus på separata avdelningar inriktade mot vad som här kallas perform och transform blir uppenbart viktigt inom VGCS, samt den värdeskapande integration på ledningsnivå mellan dessa som de betonar.

4.4.3 Belöningssystem

Gällande belöningssystem menar en av respondenterna att det är lättare att mäta perform, vilket leder till en avsaknad av belöningar för transformsidan. En annan anser att det inte finns några system som premierar perform över transform eller vice versa, men menar också på att en medarbetare inte kan bli högt värderad utan att ha stort fokus på transform, samtidigt som det tas för givet att de även ska hantera perform. Respondenten anger att de individer som kan göra båda delar ofta hamnar i fokus och blir hyllade. En tredje respondent skulle också vilja se ett förtydligande av balansgången mellan hur mycket av det som produceras som kan återanvändas internt, och vad som behöver göras nytt för varje projekt. Denne tycker ofta att de gör två, tre olika produkter som egentligen fyller samma funktion. De skalfördelar som finns i den traditionella affären, existerar inte alls i den digitala tjänsteverksamheten ännu. Det måste det göra i framtiden enligt respondenten, för när de väl har utvecklat backoffice-lösningen för en tjänst så har de 25 års service och produktutveckling framför sig. Detta måste vägas in i belöningssystemens utformning, så att de inte skapar för många IT-system av samma sort och skapar dubbelt arbete.

O'Reilly och Tushman (2004, 2011) beskriver även att det är viktigt att företagsledningen har ett enhetligt, gemensamt belöningssystem för exploit och explore, eller i VGCS fall, perform och transform. Den samlade bilden av detta utifrån respondenternas svar ovan är att det inte verkar finnas något tydligt belöningssystem på plats för just transform, eftersom det bedöms vara svårare att mäta. Däremot förväntas ändå medarbetarna lägga lika mycket fokus och vikt

vid transform som perform, vilket kan vara svårt om belöningssystem endast finns på plats för performrelaterade initiativ. Vidare pekar respondenternas beskrivningar gällande hur belöningssystemen bör utformas för att kunna utnyttja skalfördelar även inom digitala tjänster på att belöningssystem för denna del av verksamheten fortfarande är under uppbyggnad.

4.5 Ambidexteritet på individnivå

Genomgående i denna studie har det framkommit att respondenterna anser att individer på VGCS i hög utsträckning tar initiativ som går utanför deras formella ansvarsområden samt i hög utsträckning bjuder in till samarbete för att finna nya lösningar, såväl inom som utanför VGCS. En respondent menar att individer på VGCS är bra på att räcka ut handen och fråga om hur andra har löst vissa problem, att individer gärna letar inspiration ifrån andra. På liknande vis nämner en annan respondent att denne aldrig jobbat på en organisation som är så extrovert och samarbetssökande som VGCS. Extern kontakt utanför Volvo Group, såväl som intern kontakt sker frekvent, åtminstone veckovis, menar respondenten. Vidare påpekar några respondenter att denna typ av extroverta samsarbetsinitiativ förmodligen förekommer mer frekvent på exempelvis Innovation Lab än på VGCS som helhet. Personer som exempelvis jobbar i utvecklingsprojekt är förmodligen mindre bebländade med externa aktörer. Några respondenter nämner att många av medarbetarna på VGCS är så kallat T-formade; det vill säga har en djup specialistkompetens samtidigt som de är duktiga på att driva utveckling med en stark vilja att testa nya saker. En respondent reflekterar över att VGCS har genomgått en förändringsresa där de för några år sedan sågs som en organisation som fick beställningar och levererade på dem (likt en kodfabrik), medan produktlagen idag är mycket nära kund och arbetar mer självständigt från affärsområdena.

Andra respondenter menar att medan individer bjuder in till samarbete, så kan de bli bättre på att göra detta. Respondenten menar att individer borde kunna jobba mycket mer med partners och att det ibland ligger en yrkesstolthet där de vill vara duktiga på egen hand. Andra är naturligt introverta i sin personlighet och kanske inte har en fallenhet för att söka samarbete i den utsträckning som behövs, menar hen. En annan respondent menar att det finns öar av personer som tar initiativ utanför sina ansvarsområden, men att dessa är svåra att hitta. En respondent belyser att när individer tar på sig uppdrag utanför sina egna roller, så kan detta leda till konflikt, där varje nytt initiativ leder till att något annat blir ogjort. Det som därmed blir ogjort kan av någon annan anses vara av högre prioritet. March (1991) belyser just denna utmaning, där han menar att bägge benen slåss om knappa resurser och att balansen däremellan är essentiellt för organisationer.

Några respondenter nämner att det finns en strävan efter en viss kultur på VGCS. I detta kulturarbete finns en ambition om att just arbeta för att ta nya ansvar och finna nya vägar genom samarbete. VGCS har exempelvis några principer som aktivt förespråkas, däribland att våga agera, att vara nyfiken och bekväm med osäkerhet inom områden utanför ens huvudkompetens, att inte vänta och se utan att istället agera och driva på. En respondent menar att medan individer märkbart tar nya initiativ och vågar göra detta, så är det inget hen

skulle säga belönas. Flera respondenter menar å andra sidan att individer som påvisar dessa principer också belönas, exempelvis vid bedömning av individers prestation. En annan respondent menar på liknande vis att dessa beteenden framhävs i HR-arbetet, exempelvis vid arbetskraftsplanering, eller att beteenden och principer aktivt lyfts upp och talas om. En respondent menar att principerna VGCS driver faktiskt sitter i kulturen och att individer har alla möjligheter i världen att driva något som inte anses fungera väl. Respondenten gillar detta i sin kultur: "Vi är små, fast vi är i den stora kontexten".

Sammanfattningsvis har det framkommit att respondenterna anser att individer på VGCS i hög utsträckning både tar initiativ och är vaksamma på möjligheter samt bjuder in till samarbete med olika aktörer för att finna nya lösningar. Gibson och Birkinshaw (2004) menar att en ambidextriös organisatorisk kontext möjliggör för individer i organisationen att utöva initiativ och samarbete, där individerna därmed agerar på sina instinkter som också ligger i organisationens större intressen.

5. Diskussion kring forskningsfrågorna

Hur kan ambidexteritet upprätthållas i ett företag?

VGCS nuvarande balansering mellan perform och transform utgör ett mellanting mellan Gibson och Birkinshaws samt Wang och Jiangs (2004, 2009) extremer, vilka definieras som strikt strukturell ambidexteritet och kontextuell dito. Dock lutar de mer åt kontextuell ambidexteritet eftersom de två inriktningarna ändå ryms inom VGCS organisation där satsningar görs på både perform och transform. Därför kan balanseringen så som den ser ut idag möjligtvis bidra till att hela organisationen kan utrustas med "ambidextriösa förmågor", givet att ambidexteritet uppnås på en tillräckligt låg organisationsnivå. Även personalrotationen av individer som får anses vara ambidextriösa kan bidra till en sådan utveckling.

Den formella styrningen på VGCS sker delvis utifrån affärsområdena, vilket gör att VGCS kan anses ha ett externt beroende av dem. Vidare medför detta att VGCS kan ses som en leverantörsorganisation vars beställningar görs till. Detta skulle enligt vissa respondenter kunna kringgåas genom en dedikerad perform/transform-budget direkt ifrån Volvo Group som skulle kunna ge VGCS mer frihet att själva välja fördelning mellan perform och transform. Budgetar kan också påverka vilka mätetal som väljs för att styra verksamheten. Som Gibson och Birkinshaw (2004) påpekar kan strukturer i kontextuella ambidextriösa organisationer tillåta anställda att vara mer flexibla i hur de fördelar sin tid, men utifrån respondenternas återgivanden framgår också att dessa strukturer kan styra hur de anställda fördelar sin tid vilket motsäger Gibson och Birkinshaws resonemang. Detta kan tänkas bero på att organisationen inte är fullt ut kontextuellt ambidextriös i alla lägen. På VGCS exemplifieras detta genom att resurser prioriteras till performsidan i akuta lägen gällande leveranser och drift. Performaktiviteterna är också det ben som affärsområdenas bestämda budgetar premierar.

Vidare har respondenternas svar tydliggjort att VGCS ledning har en strategisk avsikt som tydligt motiverar vikten av perform och transform, genom de strategiområden som återfinns hos ledningen. Dessutom förefaller ledningen vara insatt och engagerad i skapandet av en ambidextriös organisation, vilket är viktigt enligt O'Reilly och Tushman (2004, 2011). VGCS verkar också ha en gemensam identitet som bygger på en gemensam vision och värderingar som genomsyrar organisationen. Ledningens engagemang, vision och hantering av eventuella konflikter anses vara välfungerande i dagsläget, vilket också bör vara en bidragande faktor till företagets upprätthållande av ambidexteritet.

En avgörande faktor till att ambidexteritet kan upprätthållas på VGCS kan anses ligga i den omfattning gällande vilken individerna i organisationen tar initiativ som går utanför deras ansvarsområden, samt till vilken grad de bjuder in till samarbete med olika aktörer för att finna nya lösningar. Den empiriska studien påvisar tydligt att individer på VGCS i stor utsträckning både tar initiativ och bjuder in till samarbete med andra parter.

Vilka huvudsakliga utmaningar kan finnas för ett företag som vill upprätthålla ambidexteritet?

Det faktum att många individer på VGCS dagligen jobbar i en kontextuellt ambidextriös miljö kan skapa prioriteringsproblem. Att på daglig basis behöva välja mellan perform- och transformaktiviteter har visat sig vara utmanande, där kortsiktiga performaktiviteter många gånger har behövt prioriteras över transformaktiviteter. Gibson och Birkinshaw (2004) nämner att vissa framgångsrika företag använder en kombination av kontextuell och strukturell ambidexteritet, vilket kan anses vara fallet på VGCS där Innovation Lab står för den strukturella ambidexteriteten. Respondenternas svar tyder på att dessa båda former dock inte samexisterar och kompletterar varandra helt och hållet i dagsläget, vilket tar sig uttryck i att de anställda inte alltid kan arbeta med perform eller transform i den utsträckning de skulle vilja och behöva enligt sina egna bedömningar. Det kan därför vara utmanande att ha en enhet som Innovation Lab, som avser vara strukturellt ambidextriös, samtidigt som den har beroenden och är en del av VGCS, eftersom det skapar en otydlighet i uppdelningen. Visserligen existerar därför både kontextuell och strukturell ambidexteritet samtidigt, i enlighet med Gibson och Birkinshaws resonemang, men denna samexistens är en utmaning att upprätthålla.

Det faktum att organisationen saknar vinst- och förlustansvar kan utgöra ett eventuellt hinder för att upprätthålla ambidexteritet, då problem kring transparens, prioritering och svårigheter med att skapa värde för kund kan uppstå. Det kan tyckas att den enhet som har ansvar för utveckling av uppkopplade tjänster och lösningar även bör ges befogenhet att besluta över fördelningen mellan perform och transform i dessa. Det kan vidare anses finnas en viss problematik och bakbundenhet i att affärsområdena i egenskap av beställare genom sina budgetar och bestämmelser skall besluta över vad VGCS skall utföra. Särskilt i de fall där

beställarna i mindre utsträckning prioriterar resurser och budgetar till transformaktiviteter än vad VGCS anser är lämpligt.

Vidare anser respondenterna överlag att det finns en tydlig budgetfördelning, men åsikterna går lite isär i frågan. Några vet heller inte hur själva balanseringen sker, men omkring 80/20% av budget för perform respektive transform är ett återkommande svar. Det finns alltså en tydlig övervikt på perform. Det förefaller dock vara utmanande att finna en väl avvägd fördelning mellan perform och transform för att säkra långsiktig överlevnad. Detta faktum försvåras ytterligare av att denna balanspunkt i resursfördelning även kan variera över tid.

Gällande ledningens förmåga att tydligt kommunicera sin strategi för ambidexteritet verkar det i dagsläget dock inte fungera optimalt. Här går respondenternas hållningar isär, och en tydlig överblick över situationen blir svår att skapa. Däremot kan det faktum att flera respondenter uppger kommunikationen som ett bristfälligt område peka på att detta kan utgöra en utmaning för organisationen. Eftersom O'Reilly och Tushman (2004, 2011) understryker vikten av tydlig kommunikation avseende ledningens ambidextriösa strategi och vision för att uppnå ambidexteritet, kan detta anses vara något som hämmar upprätthållandet av ambidexteritet på VGCS. Samtidigt betonar O'Reilly och Tushman också vikten av täta kopplingar och tydlig integration av perform och transform-motsvarigheterna på ledningsnivå. Eftersom kommunikationen är bristfällig kan det ej avgöras om sådan integration sker, eller åtminstone att den får positiva effekter i resterande delar av organisationen. Detta faktum får anses väga tungt då VGCS är en så pass viktig och framtidsinriktad organisation inom Volvo Group.

Även gällande belöningssystem framkommer det att utvecklingen och processerna som finns på plats i organisationen kan tänkas vara ofördelaktiga för upprätthållandet av ambidexteritet. Detta eftersom respondenterna beskriver att det inte finns ett tydligt belöningssystem inriktat mot de transformrelaterade initiativen, främst då det är svårt att mäta produktivitet för dessa. Inte heller tar belöningssystemen hänsyn till utnyttjande av eventuella skalfördelar i de digitala tjänsterna på ett tillfredsställande sätt enligt en respondent. Sammantaget blir bilden, mot bakgrund av O'Reilly och Tushmans (2004, 2011) beskrivning av incitamentstrukturernas vikt för att upprätthålla ambidexteritet, att avsaknaden av fullt ut fungerande belöningssystem som är anpassade till en ambidextriös verksamhet kan agera hämsko för upprätthållandet av ambidexteritet i organisationen.

6. Slutsats

I rapportens avslutande kapitel görs slutsatser utifrån de forskningsfrågor som studien ämnar besvara. Slutsatsernas generaliserbarhet diskuteras följt av förslag på framtida forskningsområde.

6.1 Slutsatser

Hur kan ambidexteritet upprätthållas i ett företag?

VGCS upprätthåller ambidexteritet genom att fokusera på både perform och transform. Detta sker genom ett mellanting mellan strukturell och kontextuell ambidexteritet där de båda inriktningarna ryms inom organisationen, dock med mer fokus på den kontextuella delen. Organisationen är dock inte fullt ut kontextuellt ambidextriös i alla lägen, vilket exemplifieras genom att akuta händelser föranleder att resurser prioriteras till performsidan.

Vidare sker den formella styrningen på VGCS delvis utifrån affärsområdena, vilket innebär att VGCS har ett externt beroende av dem. Det beroendet skulle möjligtvis kunna undvikas genom en dedikerad budget för VGCS direkt från Volvo Group som skulle kunna ge dem större frihet att själva välja fördelning mellan perform och transform.

Respondenternas svar har tydliggjort att VGCS ledning har en strategisk avsikt som förklarar vikten av perform och transform. Dessutom verkar ledningen vara insatt och engagerad i skapandet av en ambidextriös organisation. VGCS har också en gemensam identitet som bygger på en gemensam vision och värderingar som genomsyrar organisationen. Även ledningens engagemang, vision och hantering av eventuella konflikter mellan perform och transform verkar vara välfungerande, likaså personalrotationen av ambidextriösa individer. Studiens resultat visar också på att individer på VGCS i stor utsträckning både tar initiativ och bjuder in till samarbete internt såväl som externt. Detta bidrar sammantaget till upprätthållandet av ambidexteritet i organisationen.

Vilka huvudsakliga utmaningar kan finnas för ett företag som vill upprätthålla ambidexteritet?

En utmaning för att upprätthålla ambidexteritet på VGCS kan anses ligga i prioriteringsproblematiken mellan perform- och transformaktiviteterna, där perform många gånger har behövt prioriteras över transform, vilket utgör ett problem när tillräckliga resurser inte läggs på endera benet. En annan utmaning förefaller sig ligga i det faktum att strukturell och kontextuell ambidexteritet inte samexisterar och kompletterar varandra tillräckligt väl i dagsläget, där de anställda inte kan arbeta med perform eller transform i den utsträckning som de eftersträvar.

Bristfällig kommunikation från ledningen vad gäller strategi för ambidexteritet är en utmaning samt även det faktum att ett tydligt belöningssystem för explore-inriktade delar i viss mån saknas. Ett annat eventuellt hinder för att upprätthålla ambidexteritet kan utgöras av att organisationen saknar vinst- och förlustansvar, vilket medför problem kring ekonomisk transparens, prioriteringar i verksamheten samt svårigheter med att skapa kundvärde. En väl avvägd fördelning mellan perform och transform kan vara en annan utmaning för att upprätthålla ambidexteritet och därmed säkra långsiktig överlevnad.

6.2 Slutsatsernas generaliserbarhet

Ambidexteritet kan upprätthållas genom att fokusera både på exploit och explore, antingen genom strukturell eller kontextuell ambidexteritet. Ledningens engagemang, vision samt hantering av konflikter bidrar till upprätthållande av ambidexteritet. Andra organisationer kan lära sig av utmaningarna för att upprätthålla ambidexteritet, som i denna studie bland annat har kretsat kring prioriteringsproblem och svårigheter att separera exploit och explore. Dessutom framgår att avsaknad av vinst- och förlustansvar kan skapa osäkerhet i upprätthållandet av ambidexteritet. Det faktum att alla organisationer präglas av sin specifika organisationskulturella situation bör beaktas, varför andra bolag som önskar dra lärdomar av studiens resultat bör anamma dessa med viss försiktighet och anpassa dessa efter den specifika organisationens situation.

6.3 Förslag på framtida forskning

Under och efter genomförandet av denna studie har det vuxit fram ett behov och intresse att undersöka huruvida sammanhanget och kontexten för en ambidextriös avdelning i en större organisation påverkar arbetet med och förmågan för denna att verka ambidextriöst, med tanke på de externa beroenden som skapas. Därför hade det varit intressant att vidare undersöka och studera detta fenomen, och dessutom också att undersöka fler fall av ambidextriösa organisationer för att kunna lägga grunden för ett än mer generaliserbart fall av hur organisationer kan möjliggöra ambidexteritet i sina verksamheter. Det var inte den primära avsikten med denna studie, utan rekommenderas i stället för vidare forskning i framtiden.

Referenser

- Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod - En handbok*. Liber.
- Arbnor, I. & Bjerke, B. (1994). *Företagsekonomisk metodlära*. Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber.
- Bryman, A. & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford University Press.
- Dalen, M. (2015). *Intervju som metod* (B. Kärnekull & E. Kärnekull, övers.). Gleerups. (Originalarbete publicerat 2011).
- David, M., & Sutton, D. C. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. (2002). *Handbook of qualitative research*. SAGE Publications.
- Dubois, A. & Gadde, L-E. (2002). Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553-560.
- Eriksson, L. T., & Wiedersheim-Paul, F. (2008). *Rapportboken*. Liber.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Hallin, A. (2018) *Intervjuer*. Studentlitteratur.

- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur.
- Hammersley, M. (1987). Some notes on the terms 'validity' and 'reliability'. *British Educational Research Journal*, 13(1), 73–81.
- Huisman, J., & Tight, M. (2016). *Theory and method in higher education research*. ProQuest Ebook.
- Lind, R., 2014. *Vidga vetandet : en introduktion till samhällsvetenskaplig forskning* 1. Uppl.
- Lis, A., Jozefowicz, B., Tomanek, M. & Gulak, P. (2018). The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review. *International Journal of Contemporary Management*. 17(1). ss. 77-97.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 72-87.
- O'Reilly, C. & Tushman, M., (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), pp.74–81.
- O'Reilly, C.A. & Tushman, M.L., (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California management review*, 53(4), pp.5–22.
- Patel, R., & Davidson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder : Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rienecker, L. & Stray-Jørgensen, P. (2004). *Att skriva en bra uppsats*. Liber.
- Shibata, T., Baba, Y., Kodama, M., & Suzuki, J. (2019). Managing ambidextrous organizations for corporate transformation: A case study of Fujifilm. *R&D Management*, 49(4), pp. 455-469.
- Smith, W.K., Binns, A. & Tushman, M.L., (2010). Complex Business Models: Managing Strategic Paradoxes Simultaneously. *Long range planning*, 43(2), pp. 448–461.
- Svenningsson, Stefan & Alvesson, Mats (2010). ”Ledarskap”. Liber.
- Tengblad, S. (2018). *Resilient leadership: Lessons from three legendary business leaders*. i Tengblad, S. & Oudhuis, M. (Red.), *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*, ss. 89-108. Springer.
- Tengblad, Stefan (2018). *The champion company that disappeared: A resilience resources analysis of Circuit City*. i Tengblad, S. & Oudhuis, M. (Red.), *The Resilience Framework: Organizing for Sustained Viability*, ss. 57-70. Springer.
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. https://lincs.gu.se/digitalAssets/1268/1268494_forskningsetiska_principer_2002.pdf
- Volvo Group. (2021a). *Om Oss*. <https://www.volvogroup.com/se/about-us.html>

Volvo Group. (2021b). *Volvo Group Connected Solutions*.

<https://www.volvogroup.com/se/about-us/organization/other-entities/volvo-group-connected-solutions.html>

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur

Wang, F., & Jiang, H. (2009). Innovation paradox and ambidextrous organization: A case study on development teams of air conditioner in Haier. *Frontiers of Business Research in China*, 3(2), pp. 271-300.